



Mestrado  
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado  
Projeto

Incentivar o bom desempenho e alcançar resultados  
Lar Maria Droste

Maria Ortigão Costa Luiz-Lopes

Outubro, 2017



Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Projeto

Incentivar o bom desempenho e alcançar resultados

Lar Maria Droste

Maria Ortigão Costa Luiz-Lopes

Orientação: Professor Doutor Jorge F.S. Gomes

Outubro, 2017

## **Resumo**

A proposta deste trabalho final de Mestrado surge na medida em que existe uma grande necessidade das organizações, lucrativas ou não lucrativas, saberem gerir os seus recursos humanos (RH), para que se consigam bons desempenhos para a realização dos objetivos últimos da instituição.

A proposta deste trabalho final de mestrado é a criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), num lar de crianças e jovens em perigo, o Lar Maria Droste. O projeto pretende criar um SAD para uma a otimização adequada ao funcionamento do lar. Deseja-se que este esteja desenhado de forma alinhada com a missão e objetivos da organização, que promova uma maior orientação dos recursos humanos concorrendo para o cumprimento dos objetivos do seu trabalho. Procura-se melhorar a relação entre a chefia e os restantes colaboradores. Por isso se deseja que este projeto possa levar à concretização dos objetivos e da missão deste Lar, melhorando a orientação dos recursos humanos e possibilite uma melhor relação entre a chefia e os colaboradores, apresentando uma proposta de maior proximidade através de uma comunicação ativa e aberta. Promover-se-ia assim um melhor desempenho da organização, para conseguir mais resultados junto da população acolhida, de modo a construir adultos responsáveis.

Palavras – chave: Avaliação de Desempenho, incentivo ao bom desempenho, objetivos, Competências, Motivação

## **Abstract**

The proposal for this final Master work results from a great need that organizations -both profit and non-profit - have to learn how to best manage their human resources to achieve good performances that lead to its institutional goals.

The proposal of this final Master work is the creation of a Performance Evaluation System (PES) applied to a home care for children and young people at risk, called Lar Maria Droste. The project intends to create a PES to optimize the Home Care performance. It is important that this project is in accordance with the mission and objectives of the organization, promoting a better guidance of the human resources, encouraging the fulfillment of their work's objectives. Furthermore, it intends to improve relationships between the leaders and the rest of the workers. For this reason, the goal of this project is to implement the objectives and mission of this Home Care by improving relationships between leaders and workers and by presenting a proposal that offers a greater proximity through an active and open communication. Therefore, this would promote a better performance of the organization to achieve better results in creating responsible adults.

**Key words:** Performance Evaluation, good performance incentive, objectives, skills, motivation, non-profit.

## **Agradecimentos**

Ao final de um ano e meio de tentativa de elaboração deste trabalho final de mestrado, devo agradecer do fundo do coração ao professor Doutor Jorge Gomes pela sua constante disponibilidade e partilha de conhecimento, por nunca ter desistido de me orientar ao longo do trabalho. Agradeço-lhe ainda por ter acreditado em mim, ter feito o esforço de me orientar em todos os momentos difíceis da realização do meu trabalho. O meu muito obrigado e bem-haja.

## **Lista de abreviaturas**

<b>AD</b>	Avaliação de Desempenho
<b>BS</b>	Balanced Scorecard
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>LMD</b>	Lar Maria Droste
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SAD</b>	Sistema de Avaliação de Desempenho
<b>IPSS</b>	Instituição Particular de Solidariedade Social

## Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Lista de Abreviatutas.....	iv
Introdução .....	1
1 - Revisão da Literatura .....	3
1.1 - Definição e objetivos da AD.....	3
1.1.1 Factores críticos de sucesso do SAD.....	7
1.1.2 - Análise e Descritivo de Funções.....	8
1.2 - Métodos de AD.....	9
1.3 - Intervenientes do Sistema de Avaliação de Desempenho.....	11
1.3.1 - Entrevistas da Avaliação de Desempenho .....	12
1.3.2 - Limitações na Avaliação de Desempenho .....	14
2.1 Apresentação da Instituição .....	16
2.1 – Caracterização da Instituição .....	16
2.2 - Estrutura Organizacional .....	18
2.3 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	19
3.1 – Componente Empírica.....	20
3.2 – Conceção do Sistema de Avaliação de Desempenho .....	25
Conclusão.....	36
Anexos.....	41
Anexo 1 – Organigrama da Instituição .....	41
Anexo 2 – Descritivo de funções .....	42
Anexo 3- Grelha de Avaliação de Desempenho .....	45
Anexo 4 – Manual de Procedimentos .....	50
Anexo 5 – Ata de Reunião .....	52
Anexo 6 – Entrevista de Avaliação de Desempenho .....	53
Anexo 7 – Auto-Avaliação.....	54

## **Introdução**

O estudo que se apresenta realiza-se no âmbito do trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH), tendo como finalidade o desenvolvimento de um sistema que permita avaliar o desempenho de um grupo específico de colaboradores. O objetivo principal desta tese consiste em desenvolver um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) para o Lar Maria Droste, uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). Atualmente compete à GRH desenvolver um papel importante no crescimento das organizações. Os Recursos Humanos (RH) são a base para criar uma organização que acrescente valor e sucesso ao trabalho desempenhado pela instituição (Cunha *et al.* 2012).

Este projeto teve aplicação prática no Lar Maria Droste, uma IPSS que acolhe crianças e jovem em situação de perigo. O crescimento do número de IPSS's não correspondeu a um aumento proporcional em termos de recursos disponíveis. É necessário, por isso, que se adote uma abordagem mais pragmática, utilizando técnicas e processos frequentemente usados nas organizações privadas lucrativas (Cruz, Martins, Reis, e El Kouba, 2009; & Randle Dolnicar, 2009), para se conseguir, com os RH disponíveis quase muitas vezes escassos, concretizar um trabalho competente e eficaz, que cumpram os objetivos/metastas institucionais. Após um diagnóstico inicial, foi uma das necessidades observadas e identificadas como prementes, no sentido de se capacitar os RH (auxiliares de ação direta) para um melhor exercício das suas funções. A sua concretização seria uma mais-valia para o trabalho que se pretende desenvolver junto da população-alvo (crianças e jovens adolescentes).

A escolha da Avaliação Desempenho justifica-se pela necessidade do LMD iniciar uma gestão de recursos humanos útil e eficaz. Pretende-se alcançar uma melhoria nos comportamentos dos colaboradores e paralelamente constatar as necessidades e problemas a melhorar na organização. A medição dos desempenhos humanos, a longo



prazo, permite eficácia e eficiência na organização, o sucesso e a concretização dos seus objetivos (Cunha *et al.* 2012).

O presente TFM divide-se em três capítulos específicos. O primeiro capítulo centra-se na revisão da literatura existente acerca da AD. Pretende-se, como objetivo, nesta primeira etapa, avaliar a dinâmica do LMD à luz do que é proposto por autores de referência, para a criação de um sistema de avaliação de desempenho adequado às necessidades da instituição. Proporcionar-se-ia assim uma melhoria contínua das práticas de GRH, nomeadamente no desempenho de funções. O capítulo seguinte identifica e caracteriza a dinâmica do Lar Maria Droste, dando ainda a conhecer a prática de GRH aí desenvolvida. O terceiro capítulo tem como intuito apresentar o projeto de intervenção, revelando os procedimentos que levaram à conceção do SAD para o LMD. No final, são expressas algumas conclusões que refletem todo o trabalho desenvolvido bem como se refere o enriquecimento pessoal e organizacional que o trabalho proporcionou. Reflete-se sobre algumas das limitações encontradas, bem como se apresentada uma proposta para realização futura.

Deste modo, o estudo obedece ao seguinte propósito: Elaborar as linhas orientadoras de um Sistema de Avaliação de Desempenho para o Lar Maria Droste.

## **1 - Revisão da Literatura**

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta da GRH para compreender/controlar os objetivos e metas organizacionais que se tenta alcançar. Analisar a forma como se motiva as pessoas para alcançar os desejados desempenhos organizacionais, para “maximizar o rendimento, medir a performance, reconhecer o mérito, identificar o potencial, melhorar e desenvolver as pessoas, planejar o futuro, são objetivos da Gestão de Recursos Humanos a alcançar com um Sistema de Avaliação do Desempenho” (Paula Tomás, 2016).

A AD deve ter sempre consequências, sejam estas devido ao sucesso ou ao incumprimento do desempenho desejado. O sistema de avaliação de desempenho ideal e eficaz tem de ser capaz de diferenciar os diversos níveis de desempenho contributos (Ayers, 2015). Neste capítulo analisa-se a AD em três secções. Na primeira aborda-se a definição e objetivos da AD num contexto de uma organização sem fins lucrativos. Na segunda exploram-se os métodos da AD. Na última secção, refletem-se outros assuntos relacionados com quem deve concretizar a avaliação, em que momentos e de que forma.

### **1.1 - Definição e objetivos da AD**

A AD é importante para a organização, para os avaliadores e avaliados. Devem estar explícitas as consequências que advêm da avaliação. Para o presente projeto as consequências da avaliação irão implicar: a medição do desempenho humano; a motivação dos colaboradores e a identificação de necessidade de formação.

O sistema de gestão de desempenho deve criar condições que façam com que a atividade dos colaboradores corresponda às expectativas e objetivos da organização. Para uma implementação de sucesso, deve inicialmente observar-se o desempenho dos colaboradores nas diversas funções e compreender as expectativas e objetivos estipulados entre o trabalhador e o avaliador. Será necessário orientá-los e aconselhá-los

através de um *feedback* ativo (Caetano, 2008). A “gestão do desempenho procura garantir o sucesso estratégico sustentado da organização” (Cunha *et al.* 2012). No LMD a criação do SAD e terá como objetivos reconhecer o desempenho e resultados alcançados pelos colaboradores que exercem a função de auxiliares de ação educativa. Permitirá ainda permitir um *feedback* mais ativo dado pelas chefias e trabalhadores. Sempre que possível serão identificadas as necessidades de formação de desenvolvimento de cada um destes funcionários, de modo a poder capacitá-los e melhorar o exercício das suas tarefas e funções diárias.

Entende-se por desempenho, o comportamento dos colaboradores no exercício da sua função. Para um bom desempenho o colaborador tem de saber conhecer o que tem de fazer e como deve ser feito. “O desempenho diz respeito a um conjunto de comportamentos relevantes para os objetivos da organização e que podem ser medidos em termos da sua contribuição” (Caetano, 2008: 29). O indivíduo exerce um conjunto de comportamentos no exercício do seu trabalho. É avaliado consoante o que a organização considera ser o comportamento desejado e esperado (Bateson, 1972, *cit in* Bendassolli e Malvezzi, 2013).

Considera-se AD, o processo sistemático que permite apreciar, medir, estimular o desempenho, o contributo dos colaboradores a fim de alcançar o sucesso da intervenção organizacional (Sousa *et al.* 2015). A AD tem como consequência influenciar os colaboradores nos seus comportamentos, verificar a necessidade de formação, melhorar na orientação do trabalho, na motivação e nos incentivos. Promove um compromisso entre colaborador e organização (Purcell *et al.* 2003).

A AD tem como grande objetivo permitir conhecer o desempenho do colaborador. Para tal deverá recorrer a critérios concretos, ou seja, quantificáveis, de modo a garantir que não é gerado um sentimento de desconfiança por parte dos trabalhadores, no que

respeita aos critérios da sua avaliação. A escolha dos critérios deverá ter em consideração o contexto da organização, bem como, ser previamente aceite pelo avaliado, sendo que os critérios devem ser adequados e de fácil acessibilidade na sua implementação. (Sousa *et al.* 2015).

Segundo Caetano, a concretização do processo da AD atinge-se através da observação do desempenho dos colaboradores, confrontando os trabalhadores com as expectativas e objetivos; orientar e aconselhar para a melhoria do desempenho (Caetano, 2008).

Para se poder realizar uma AD eficaz é necessário partir da análise e descrição de funções. A análise de funções é a base para a avaliação de desempenho na medida em que esta consiste “num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho” (Sousa *et al.* 2015: 30). Através da análise de funções, o avaliador consegue identificar quais são as competências, as responsabilidades, os comportamentos, e os deveres, atribuídas pela organização a cada função. Assim, é-lhe permitido construir os indicadores de desempenho que serão alvo de análise na implementação do sistema de avaliação de desempenho (SAD). (Cunha *et al.* 2012) e irão avaliar se o colaborador tem um desempenho de acordo com o pré-definido pela organização.

A escolha do avaliador é uma decisão que deverá ser tomada quando a implementação do SAD. O mais usual é ser o chefe do colaborador a concretizar a avaliação, na medida em que este, pela estrutura hierárquica, está numa posição que lhe permite verificar o desempenho do colaborador. É ainda interessante contrastar a avaliação da chefia com a autoavaliação do colaborador que é alvo de avaliação. O trabalho deve ter uma palavra a dizer em relação ao seu próprio desempenho (Sousa *et al.* 2015).

Perante a conceção de um SAD é determinante definir o que será alvo de análise. No SAD a ser criado para o LMD pretende propor-se a avaliação: dos comportamentos e resultados de desempenho dos auxiliares de ação educativa.

Existem poucos estudos que atestem o valor da AD nas organizações sem fins lucrativos. Levy e Williams nos mais de 300 artigos que escreveram sobre avaliações de desempenho (1995-2003) não incluem um único estudo envolvendo organizações sem fins lucrativos (Seiden, 2011). Contudo, os poucos autores que dão relevo ao tema, reconhecem a importância das AD nestas organizações e referem que na maioria dos casos, as organizações sem fins lucrativos optam por fazer uma AD dos seus colaboradores como forma de os motivar e também para perceberem as necessidades de formação existentes. São diminutas as organizações que optam por recompensar monetariamente o bom desempenho. Os autores revelam que as organizações sem fins lucrativos deverão optar por recompensas intrínsecas, onde sejam reconhecidas as capacidades pessoais dos colaboradores, por exemplo, através do alargamento de tarefas (Seiden *et al.* 2011). Por outro lado, argumentam que a falta de reconhecimento da AD na IPSS se justifica pela dificuldade de medir o retorno, facto que resulta do tempo que os resultados e mudanças sociais levam a verificar-se. Ou seja, os resultados não são imediatos (McLaughlin, 2004; Poister, 2003 *cit in*: Seiden et al. 2011). No entanto são fortes os apelos que surgem no sentido de tornar as IPSS's cada vez mais “*bussiness*” (Brignall e Modell, 2000; Macpherson, 2001; Wilson, 2004; Dart, 2004 Cruz, Martins, Reis, e ElKouba, 2009; & Randle Dolnicar, 2009; Ferreira, 2014).

A motivação surge através de um bom *feedback*. Este, estimula a comunicação, o reforço positivo do desempenho e permite o alinhamento das perspetivas (Sousa *et al.* 2015). Os recursos financeiros são muito escassos nas IPSS's. O capital humano é o recurso mais importante. Deste modo, alguns autores consideram de extrema

importância não negligenciar o acompanhamento dos colaboradores e promover uma constante AD. O *feedback* é uma prática que, por vezes, é negligenciada. No entanto, para as organizações sem fins lucrativos poderá ser uma forma de recompensa, servindo como um vínculo para melhoria e desenvolvimento do colaborador, sendo paralelamente uma forma de aprendizagem e de redefinição de objetivos (Cunha *et al.* 2012). Muitas teorias da motivação tem revelado que o reforço e reconhecimento comunicados aos colaboradores são muito eficazes para impulsionar um maior envolvimento, empenho, comprometimento e satisfação, que conduzirá, a um aumento de produtividade. O *multi-feedback* (informal e formal) é uma ferramenta indispensável à AD nas IPSS's (Seiden, 2011).

### **1.1.1 Factores críticos de sucesso do SAD**

Antes da criação do SAD é necessário ter em consideração a missão da organização, compreender e ter bem definida a sua estratégia de atuação, bem como fazer um diagnóstico ao ambiente onde a organização está inserida.

O SAD tem de medir “o que é efetivamente expectável ser medido, de modo fiável, válido, com o menor erro possível” (Sarmiento, 2015:87)

A criação do sistema de AD deve ter como ponto de partida a análise e descritivo de funções. O desempenho pode ser medido de diversas formas. Para tal é necessário escolher o melhor método que a adeque aos objetivos da avaliação, ao contexto, à população-alvo, tendo sempre em consideração as vantagens e desvantagens do método (Sarmiento, 2015). A forma como é criado o SAD depende da natureza da organização que o implementa. Este ao ser implementado, obtém resultados justos, e deverá ser capaz de promover melhorias no desempenho dos colaboradores. AD é avaliada através de indicadores e métricas

O SAD “existe para facilitar a coordenação e o desenvolvimento das pessoas em toda a organização (...) deve ser bem conhecido e assumido pelos responsáveis dos diversos níveis da organização.” (Caetano, 2008: 93). Para a concretização de um SAD eficaz, fiável e adaptado à realidade é necessário respeitar algumas condições. É essencial que haja clareza nos objetivos e comportamentos a ser avaliados, contrapondo-os com o que é desejado. O SAD tem de ser capaz de distinguir os diversos comportamentos e desempenhos (bons e maus) e para tal as classificações deverão ser diversas. A fiabilidade dos resultados tem de estar garantida, ou seja, a atribuição da avaliação deverá ter como base os procedimentos do SAD anteriormente definido. Deste modo, poder-se-á sustentar os resultados obtidos. Um SAD só será eficaz se for aceite e compreendido pelos demais colaboradores. Os critérios e procedimentos da avaliação têm de estar definidos desde início. De igual modo é mandatário envolver todos os colaboradores (avaliados e avaliadores) na conceção do SAD. O instrumento de avaliação deve ser formulado de forma criativa, mas sobretudo ser simples, de fácil execução e aplicação. Deve concentrar-se no que realmente é pretendido avaliar. Será ainda relevante considerar a validação do SAD, através da aplicação de um teste piloto. Este elemento vai permitir compreender se os conteúdos estão adequados e se a escala e todo o processo de avaliação é capaz de transmitir o pretendido, bem como se os instrumentos construídos são concretizáveis. (Cunha *et al.* 2012; Caetano, 2008).

Com criatividade as IPSS conseguem medir o desempenho, que permite alcançar a sua missão, de forma quantificável, através de instrumentos e metas concretas que implicam o sucesso numa escala maior (Sawhill *et al.* 2001).

### **1.1.2 - Análise e Descritivo de Funções**

A análise e descritivo de funções são a base para a criação de informação que será fundamental para a avaliação de desempenho (Sousa *et al.* 2015). É considerada um

processo que tem como finalidade avaliar todas as tarefas e atribuições estipuladas para a função determinada. Nesta, devem estar bem caracterizados os deveres e responsabilidades, bem como os comportamentos que o colaborador deve ter ao desempenhar as suas funções (Sarmiento *et al.* 2015).

O descritivo de funções deve identificar o nome do posto de trabalho, bem como a sua localização. Deverá ser identificado no organograma da organização a hierarquia da função em questão. É necessário que haja uma descrição que ilustre o conteúdo da função, e a sua relevância. As responsabilidades e tarefas a realizar são o foco do descritivo de funções, devem estar descritos em todo e qualquer aspeto da função, isto é, “processos de trabalho; planeamento, execução, comunicação, trabalho em equipa, recursos e o financiamento”, toda a informação relativa a função (Sousa *et al.* 2015:39). Devem ainda estar explícitos os vários conhecimentos exigidos para o desempenho da função e as condições de exercício das funções, onde são descritas as condições que o colaborador terá para exercício da função.

A análise e descritivo de funções influenciam a avaliação de desempenho, “a análise de funções constitui um requisito desta prática, pois, teoricamente, não é possível encetar uma avaliação sem ter em consideração o conteúdo das funções a realizar pelo avaliado e, principalmente, porque é desta informação que devem surgir os critérios individuais (qualitativos e quantitativos) de desempenho (Sousa *et al.* 2015:44).

## **1.2 - Métodos de AD**

O sucesso da medição do desempenho depende em grande parte da escolha correta dos métodos e instrumento utilizados para medir o grau da realização da AD (Dlugosova, 2007). O método permite orientar e sustentar o trabalho a desenvolver. A organização pode usar na constituição do sistema de avaliação de desempenho vários métodos de AD, desde que sejam aplicados com o devido cuidado. Nos seguintes pontos serão



apresentados, sumariamente, os métodos escolhidos que sustentam o projeto: 1) a avaliação por resultados; e 2) a avaliação por objetivos.

A avaliação por resultados consiste numa “comprovação periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados” (Sousa *et al.* 2015: 130). O conhecido modelo Balanced Scorecard (BS) refere, que embora tenha surgido no âmbito das organizações lucrativas, há autores que consideram que pode ser adaptado para as IPSS, criando como fim de eficácia atingir a missão e objetivos da organização (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan, Robert S, 2001). O BS é um instrumento baseado em resultados, que tem como finalidade medir o desempenho organizacional.

A avaliação por objetivos, é um método em que o avaliador e avaliado negociam os objetivos a alcançar. É necessário para esta avaliação ter conhecimento da função e contexto onde se inserem. Observam-se “os resultados do trabalho utilizando como padrão de comparação os objetivos previamente estabelecidos” (Caetano, 2008: 45). Os objetivos deverão ser SMART: específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e ter um prazo definido. É ainda importante que ao longo do desempenho da concretização e progressão dos objetivos seja dado ao avaliado um *feedback* (Cunha *et al.* 2012). Este método pode facilitar a motivação e a melhoria do desempenho dos colaboradores. Pretende-se inicialmente transmitir aos colaboradores quais são as expectativas relativas ao seu desempenho, e deste modo, o colaborador tomar conhecimento e ter orientação de como deve intervir no seu trabalho. No final, ao analisar e avaliar os resultados, o colaborador tem a perceção dos desvios de desempenho (Caetano, 2008; Cunha *et al.* 2012). Este método é utilizado em diversas organizações sem fins lucrativos anualmente, aí são avaliados os objetivos criados no início do ano (Seiden, 2011).

### **1.3 - Intervenientes do Sistema de Avaliação de Desempenho**

Existem diversas fontes de avaliação: todo e qualquer sujeito que observe o avaliado e que esteja habilitado a concretizar a avaliação. Estes avaliadores deverão ser escolhidos consoante a sua capacidade de observar melhor o avaliado. A avaliação torna-se tanto mais rica, quando bem aplicada e se consegue informações partilhados pelos de mais envolventes (avaliador; avaliado; colegas de trabalho; chefes superiores; responsável pelos RH) (Cunha *et al.* 2012).

Caetano (2008) defende que estes informadores deverão ser escolhidos consoante os objetivos e o contexto organizacional. Existem sete fontes de avaliação (chefia direta; técnico de RH; colegas; subordinados; clientes; auto-avaliação; avaliação 360°). No entanto, serão apenas abordadas três fontes de avaliação, porque serão estas as escolhidas para assegurar o sistema de avaliação de desempenho do LMD.

Compete ao avaliador garantir que A.D seja o mais representativo do desempenho do colaborador. Para tal tem de ser considerada, “uma prioridade de topo, corretamente planeada, cuidadosamente administrada e constantemente atualizada e melhorada, para refletir o ambiente dinâmico, que influencia a organização e o seu desempenho” (Sarmiento, 2015:81).

De um modo geral, a avaliação é assegurada pela chefia direta. Tem-se em consideração que esta tem a possibilidade e facilidade de acesso para observar o desempenho do colaborador submetido à avaliação. Considera-se que a chefia-direta a orientar o trabalho, ou seja, as tarefas que o subordinado deve desempenhar, pressupõe-se que também é esta que melhor se encontra em condições para apreciar o seu desempenho (Sousa *et al.* 2006).

O próprio avaliado pode e deve fazer a sua avaliação, através de uma reflexão ao seu desempenho. Este deverá ser capaz de avaliar e examinar construtivamente a forma

como exerce as suas tarefas e quantificar o desempenho de uma forma consciente e justa. Quando bem aplicada, esta é uma avaliação muito rica, pois permite trazer benefícios para o próprio na medida em que este é “obrigado” a refletir sobre os seus comportamentos no trabalho desempenhado (Caetano, 2008).

Os colegas podem, também, dar feedback sobre o trabalho do avaliado devido à sua proximidade. Os autores reconhecem-nos como uma fonte de informação relevante na medida em que exercem cooperativamente a mesma função e tomam conhecimento do desenvolvimento e procedimentos que o avaliado exerce. Contudo poderá ser alvo de fortes enviesamentos e interesses pessoais podendo por isso não ser uma avaliação fidedigna (Sousa *et al.* 2006; Caetano, 2008; Cunha *et al.* 2012).

### **1.3.1 - Entrevistas da Avaliação de Desempenho**

A entrevista de AD é fundamental para gerir os colaboradores e garantir o desempenho esperado à organização. Contudo para garantir que advenham bons resultados desta, é necessário ser a entrevista planeada tanto pelo entrevistador (avaliador) como pelo entrevistado (avaliado) (Sarmiento, 2015).

Para preparar a entrevista, é estritamente necessário conhecer as etapas da entrevista; ter bem definido quais são os critérios e indicadores de eficácia do desempenho (anteriormente definidos); conduzir a entrevista de modo a garantir que os compromissos assumidos estão a ser todos levados em consideração. O que acontece na entrevista tem impacto no desempenho futuro do colaborador. Ao longo da entrevista o avaliador tem de ter o cuidado de centrar se apenas em factos, e exemplificar com acontecimentos reais sempre que pertinente (Asmuß, 2008). Ter uma estrutura do tipo fixo ajuda, deve permitir a identificação do colaborador avaliado, bem como depois deve estar bem visível a informação recolhida ao longo da entrevista. No final é relevante que seja feita uma síntese conclusiva, com indicação do que foram as

principais considerações no momento da entrevista. Para a entrevista poder progredir fluidamente a comunicação é fundamental, por isso é necessário ter uma postura adequada a cada fase e conteúdo da entrevista “performance appraisal interviews play a crucial role in internal communication” (Asmuß, 2008:1). Deve ainda existir, um clima de confiança e segurança propiciador de uma conversa sincera, objetiva e construtiva com vista ao desenvolvimento pessoal do colaborador avaliado.

A postura do entrevistador tem consequências na AD. O entrevistador tem de ser empático, ter o cuidado e capacidade de escutar, tendo sempre uma postura de respeito pelo avaliado, pois esta atitude será muito importante no desenvolvimento da entrevista. O entrevistador com uma postura negocial, capaz de considerar as contrapartidas existentes alienadas aos objetivos anteriormente fixados consegue retirar informações da entrevista bastante pertinentes para a AD. Embora que por vezes seja muito importante que o entrevistador assuma um papel firme, mantendo sempre o autocontrolo, como forma de prevenir conflitos. A entrevista de AD tem como um dos seus objetivos reconhecer e criticar de forma construtiva os conteúdos debatidos, sendo esperado que o avaliador seja capaz de aderir corretamente ao desafio. Concluir positivamente, e terminar com uma orientação futura deverá ser o resultado último da entrevista (Caetano, 2008).

As entrevistas de avaliação são muito importantes para o SAD. Permitem obter apreciação dos desempenhos. Através da entrevista de avaliação é possível: reunir as responsabilidades e os objetivos de trabalho (alvo de avaliação); colocar questões e simultaneamente ouvir o avaliado (forte comunicação ativa); analisar e reforçar os pontos fortes relativos ao desempenho do avaliado, bem como, elaborar críticas construtivas para um melhor desempenho do colaborador (*feedback*); propor melhoria de desempenho, especificando novas formas de comportamento; formular e fixar novos

objetivos para o período após avaliação, e ainda agendar a data para o próximo momento de avaliação (Caetano, 2008).

### **1.3.2 - Limitações na Avaliação de Desempenho**

Considera-se existir dois tipos de erros, na AD: os estruturais e os processuais. Os erros estruturais dizem respeito a uma deficiente concepção do SAD; uma complexa e múltipla finalidade do SAD; inadequação de procedimentos; falta de transparência no decorrer da avaliação. Quanto aos erros processuais, considera-se: a disparidade entre o SAD criado e a prática de GRH na organização; a fraca definição da finalidade do SAD, e paralelamente, uma frágil relação com as consequências que a avaliação promove; os avaliadores e avaliados não conhecerem bem o SAD; os avaliadores não se encontrarem preparados para avaliar (Caetano, 2008).

Sempre que possível os avaliadores deverão ter formação para desempenhar a função de modo a evitar erros de AD, “entre as fontes mais salientes dos problemas e riscos associados à avaliação de desempenho estão erros, distorções e enviesamentos cometidos pelos avaliadores” (Cunha *et al.* 2012: 529). Quando o avaliador não está capacitado para atuar há 18 possíveis erros. Nos parágrafos seguintes serão identificados os referidos erros de forma sumária.

O Efeito de halo é identificado como um erro muito comum. Consiste em avaliar no que concerne a aspetos ligados à simpatia do avaliado. Acontece quando o avaliador considera o avaliado uma pessoa com características positivas, julgando as demais características de igual forma. O erro central tende a ser a propensão de avaliar de forma neutra, no chamado meio-termo. O que quer dizer que o avaliador aprecia o desempenho sem proporcionar notas altas nem baixas da escala de avaliação. O efeito de recenticidade, considera-se quando a avaliação apenas segundo os desempenhos recentes, ou se refere apenas ao último desempenho que está na memória do avaliador.

O erro de contrate, acontece quando o avaliador utiliza como critério próprio de avaliação a comparação de dois colaboradores com características e funções distintas. É frequente o avaliador colocar-se no erro da primeira impressão e sucede quando o avaliador não tem em consideração todos os desempenhos do colaborador, fixando-se apenas em medir o desempenho do colaborador quando iniciou funções. Existe também o erro de semelhança entre avaliador-avaliado, este acontece quando o avaliador estima o desempenho do colaborador julgando-o de forma positiva pois considera que o seu trabalho é muito idêntico à sua própria forma de atuar. Os autores falam ainda de erros devido a padrões de avaliação impróprios, sendo estes bastante comuns. Este tipo de erros acontece quando os critérios de avaliação não estão adequados à realidade, acabando por serem utilizados padrões desajustados. Os erros de rotina e/ou fadiga, verificados quando o avaliador só faz este trabalho, sendo que acaba por levar avaliação sem grande rigor, não tendo em consideração pormenores que podem ser relevantes e diferentes dos habituais. Por fim, existem ainda erros de avaliação devido à má-fé do avaliador, verificam-se quando o avaliador atua destituído de ética profissional. É comum em circunstâncias que o avaliador pretende agir de forma maliciosa, colocando à frente da avaliação interesses próprios (Cunha *et al.* 2012; Periard, 2012; Sarmiento *et al.* 2015).

## **2 – Método**

Face ao exposto, é objetivo do presente projeto a conceção e desenvolvimento de um projeto que preveja a implementação de um SAD numa instituição, descrita no próximo capítulo.

A elaboração do SAD deverá ter em conta os objetivos e a estratégia da organização. É igualmente relevante que se tome consciência de todas as funções dos colaboradores, o que exige que seja feita uma análise ao trabalho realizado na organização. Quando se

possuam estes conhecimentos estarão reunidas as condições para iniciar o planeamento da AD. Ao longo desta etapa deverão ser discutidos com os colaboradores os resultados e comportamentos a alcançar. Após a elaboração do SAD este coloca-se em prática e todos deverão atuar em conformidade com o planeado. Por fim, a avaliação deverá verificar se os objetivos foram alcançados e em que medida (Cunha *et al.* 2012).

## **2.1 Apresentação da Instituição**

Neste capítulo apresenta-se a organização e o projeto de AD proposto para a mesma. Inicia-se com a apresentação da organização, abordando-se, em seguida, os objetivos propostos para a AD, a sua articulação com a GRH e a organização, os métodos selecionados, e outros elementos para a operacionalização da mesma (quem avalia, com que frequência, em que momentos, quais os critérios de avaliação, como avalia, que resultados e consequências são esperados).

Foi ainda realizado um teste piloto que permitiu perceber e corrigir atempadamente possíveis problemas de uma má conceção do SAD. Este teste aumenta a validação do SAD, analisando, também as consequências que a avaliação despoletou nos colaboradores e na organização.

## **2.1 – Caracterização da Instituição**

O Lar Maria Droste, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), gerida pela Congregação do Bom Pastor desde o dia 3 de Novembro de 1927. Em Dezembro de 1984 foram aprovados os seus Estatutos pelo Patriarcado de Lisboa. Um ano mais tarde o Lar é registado como IPSS. Em 1997, o Estado cede a propriedade ao Lar Maria Droste, que se encontra sedado na Freguesia de Carnide, na Travessa da Luz, em Lisboa, Portugal.

A instituição está destinada ao acolhimento prolongado de 30 crianças e jovens do sexo feminino, em situação de perigo, com idades compreendidas entre os 10 e os 18 anos.

Sendo um Lar de Infância e Juventude, é de um espaço onde a criança/jovem irá permanecer temporariamente, por um período de tempo variável, até que estejam reunidas condições favoráveis para o seu retorno ao agregado familiar ou eventual concretização do seu projeto de autonomia e integração da Sociedade. Para tal, promove-se um ambiente saudável e acolhedor, o mais semelhante possível a um ambiente familiar. Existem rotinas e dinâmicas diárias a cumprir por todas as crianças/jovens. Durante a sua permanência do Lar Maria Droste são assegurados e garantidos os cuidados e proteção das crianças/jovens em diversas áreas, bem como são atendidas as suas necessidades tenta disponibiliza-se as condições que proporcionem e contribuam para o seu integral desenvolvimento (a nível pessoal, familiar, social, educacional, escolar, e espiritual). A intervenção realizada contempla a avaliação, definição e concretização do projeto de vida de cada criança e jovem. O trabalho com as crianças e jovens e as suas famílias é fulcral para a sua desinstitucionalização.

O presente projeto tem como objetivo criar um sistema de avaliação de desempenho, a fim de promover uma maior eficiência, eficácia e motivação nos profissionais do Lar Maria Droste. O desempenho de todos os profissionais é importante na medida em que é este que influencia o bem-estar das crianças e jovens acolhidas no Lar. Os resultados desenvolvidos refletem-se na evolução e na concretização da estratégia e finalidade da IPPS.

Antes de elaborar o SAD é pertinente considerar as razões que levaram à criação da avaliação de desempenho. Assim, chegamos à formulação de duas questões: Qual a pertinência da referida avaliação? Quais as consequências/resultados esperados com a aplicação do SAD?

A criação de um sistema de avaliação de desempenho (SAD) deverá permitir conhecer o desempenho dos diversos colaboradores de forma justa, clara e objetiva. Pretende-se com o SAD que o Lar adquira:



- 1- Um descritivo de funções para todos os colaboradores;
- 2- Uma cultura de *feedback* melhorando a comunicação interna entre colaboradores e chefias;
- 3- Um modelo de motivação para os colaboradores
- 4- Um sistema que detete as necessidades de formação;

Se o SAD for dinamizado de forma eficiente e adequada poderá contribuir para o sucesso da intervenção realizada pelo Lar Maria Droste, ajudando a melhorar o seu modo de atuação.

## **2.2 - Estrutura Organizacional**

Em termos de Recursos Humanos, o Lar Maria Droste integra 19 colaboradores, sendo que 15 estão diretamente envolvidos no trabalho com as crianças/jovens, sendo que 8 são auxiliares de educação. A população de colaboradores é 100% do sexo feminino.

Existem dois tipos de vínculos laborais: Com contrato por tempo indeterminado há nove colaboradoras, os restantes colaboradores tem contratos a termo certo, renováveis se nenhuma das partes denunciar. De momento, não existe nenhum tipo de atividade sindical que represente os colaboradores do Lar.

No que concerne às habilitações literárias: duas colaboradoras possuem o 2º ciclo e duas o ensino secundário. As restantes colaboradoras possuem grau académico de licenciatura.

A média etária dos colaboradores é de 40 anos de idade. A colaboradora mais antiga tem 62 anos e a mais nova 25 anos. Existem duas colaboradoras com mais de 50 anos, seis colaboradoras cuja faixa etária se situa entre os 35 – 50 e sete com faixas etárias entre os 24 – 35 anos.

Hierarquicamente caracteriza-se por ser uma organização em pirâmide. No topo está centralizada a Provincial da Congregação do Bom Pastor. Hierarquicamente abaixo

existe a Presidente da instituição à qual respondem dois colaboradores responsáveis, a Diretora Técnica e a Coordenadora de Serviços. Os restantes colaboradores dividem-se por duas equipas: a Equipa Técnica, constituída pelas gestoras de caso, e as Educadoras Sociais; a Equipa Educativa, constituída pelas auxiliares de ação educativa. Uma vez que o lar não tinha nenhum organograma o mesmo teve de ser realizado para o presente TFM. (Anexo 1)

### **2.3 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Até à data, o LMD não desenvolveu nenhum tipo de prática formal em GRH. Era da responsabilidade da Presidente do Lar fazer toda a gestão de R.H. Esta gestão compreendia essencialmente atividades de carácter administrativo, contratualização e processamento de remunerações. A Presidente encarregava-se ainda da coordenação do pessoal e gestão de todos os serviços existentes.

Com a evolução e a exigência de obtenção de melhores resultados na intervenção, o lar sentiu necessidade de recorrer a uma prática de GRH estratégica. Ajudaria a alcançar os objetivos propostos e a corresponder às orientações sugeridas pela chefia.

Considerou-se importante a existência de uma pessoa de referência, que fosse unicamente responsável pelas áreas que dizem respeito a toda a GRH. Daí ter surgido a função de Coordenadora de Serviços.

A Coordenadora de Serviços tem como principal função intervir juntos dos colaboradores que estão envolvidos no dia-a-dia das crianças/jovens. Para dar continuidade a este trabalho, será criado um Sistema de Avaliação de Desempenho, de modo a que advenham de outras práticas relevantes da GRH, nomeadamente a componente formativa.

### **3 - Projeto de Intervenção: Criação do Sistema de Avaliação de Desempenho**

#### **3.1 – Componente Empírica**

A metodologia do projeto é a investigação-ação, pois permite em simultâneo adquirir conhecimentos teóricos, a fim de poder dar resposta e solucionar os problemas no campo real de intervenção.

O método é importante na medida em que permite conduzir e sustentar o estudo. Após averiguar os diversos métodos, optou-se pelo método qualitativo. O estudo vai ao encontro da prática/realidade. A investigação-ação é o método mais indicado, tal como define (Bryman 2008), uma abordagem na qual o investigador de ação e o colaborador cooperam no diagnóstico de um problema e no desenvolvimento de uma solução baseada neste. A investigação-ação caracteriza-se por confrontar os conceitos teóricos com os problemas da realidade. Promove uma sequência de fases como: o planeamento, a ação, a observação/avaliação, e por fim, a reflexão (Kemmis, 1993).

Ao longo do desenvolvimento do estudo pretende-se, com base em autores de referência, a conceção de um sistema de avaliação que permita estimar de forma adequada o desempenho de funções. Iniciou-se com a aplicação de um modelo de teste, para avaliar a ação desenvolvida, de modo a verificar a necessidade de alteração/reestruturação do SAD. Por último, foi efetuada uma reflexão das possíveis vantagens e limitações do sistema de avaliação de desempenho concebido.

A população-alvo deste projeto abrange os colaboradores que desempenham a função de Auxiliares de Ação Educativa, enquadrados no quadro/mapa de pessoal da instituição, à data de 1 de Fevereiro de 2017. Estes funcionários estão diariamente em contato direto com as crianças/jovens, orientando, apoiando e supervisionando as suas dinâmicas/ rotinas e tarefas. Realizam também outro tipo de intervenções, nomeadamente confeção de refeições, limpezas, etc.

Envolver os colaboradores e analisar em conjunto as suas funções, identificando as tarefas que têm de desenvolver foram pontos fundamentais. Seria posteriormente implementado um sistema de avaliação adequado às necessidades do Lar e à função em questão.

No terreno, ou seja, em meio institucional, a aluna teve uma participação ativa, recorrendo a ferramentas e estratégias de investigação: observação- participante, realização de entrevistas individuais com os colaboradores para recolha de dados, captação da perceção que estes mesmos têm das tarefas inerentes à função respetiva. Com esta metodologia foi possível obter informação detalhada para o desenvolvimento do projeto e capacitar os colaboradores para as tarefas que estes necessitam desempenhar.

O projeto envolveu, numa primeira fase, uma análise detalhada da estrutura orgânica da instituição, o conhecimento aprofundado da sua dinâmica interna, a regulamentação à qual está sujeita, em termos de controlo de qualidade e linhas orientadoras por parte do Instituto da Segurança Social.

A fase de observação e participação permitiram a reunião de dados indispensáveis para a caracterização do projeto. Esta informação foi obtida de forma privilegiada pela aluna que desempenha no lar a função de coordenadora de serviços na instituição. Foi possível analisar as intervenções existentes e identificar as lacunas. Desta forma foi possível compreender e delinear um melhor sistema de avaliação de desempenho para a população-alvo (Auxiliares de Ação Educativa). Tornou-se também importante perceber a complexa e ativa realidade dos problemas inerentes ao fraco/bom desempenho das auxiliares que atualmente se verifica na instituição.

Numa segunda etapa, foram realizadas entrevistas, estruturadas individualmente, a cada uma das auxiliares de ação educativa. Este momento teve como objetivos recolher dados e informações referentes ao trabalho que atualmente é desenvolvido pelas

auxiliares, e conhecer a sua opinião em relação às tarefas que desempenham, recolher o seu parecer quanto a possíveis alterações/reajustes na função que executam. Com o intuito de reunir informação que permitisse facilitar a conceção do SAD foi elaborado um descritivo de funções. Este instrumento trouxe uma melhor orientação e ajudou na avaliação pretendida, sem o qual tudo seria mais complexo. (Anexo 2)

A escolha dos elementos que fariam parte da avaliação teve como base a observação dos dados recolhidos no Lar Maria Droste e também outros elementos incluídos em sistemas de avaliação de outras instituições de referência, para se perceber e tomar conhecimento de outras realidades institucionais. Recolheram-se dados relativos às tarefas que são desempenhadas pelas auxiliares de ação educativa noutras instituições equivalentes ao L. Maria Droste no qual se pretende implementar o SAD. No âmbito teórico, os elementos para avaliação selecionados foram também de acordo com alguns livros de referência na área da GRH.

O procedimento analítico utilizado foi qualitativo como já anteriormente mencionado. A opção pelo mesmo surgiu pela possibilidade de se estudar de forma mais detalhada a informação recolhida.

Para aferir quais são os comportamentos desejados para o auxiliar de ação educativa realizaram-se 3 entrevistas com os responsáveis envolvidos no dia-a-dia da organização. Perceberam-se assim as competências e tarefas que estes consideram dever ser concretizadas pelos auxiliares no âmbito das suas funções. Os resultados obtidos foram muito vantajosos para a elaboração do SAD. Concluiu-se que seria muito importante estabelecer os objetivos de intervenção com os auxiliares. As entrevistas revelaram que é necessário perceber o tipo de relação que o educador constrói com as jovens bem como a capacidade deste conseguir levá-las a cumprir os objetivos estabelecidos. Perceber se estão a ser garantidos todos os cuidados de higiene das jovens e da casa. Saber se o adulto motiva e incentiva as jovens a concretizar hábitos de higiene. Foi

ainda mencionado que as auxiliares deveriam ser pessoas com boa capacidade de adaptação, pois assim o trabalho o exige. Foi ainda referida a importância do sigilo profissional, tendo em conta a lei de promoção e proteção Nº 147/99, de 1 de Setembro respetiva à população que se trata.

Tabela1 – Entrevistas aos membros da Direção

Responsabilidade	Conteúdos relevantes obtidos
Presidente da Direção  16/01/17	<p>“Tem de haver regras estabelecidas e os colaboradores têm de cumprir à risca, caso contrário tem de ser chamadas atenção” “Sinto que as pessoas não sabem o que têm de fazer no seu dia-a-dia, e andam a deriva”</p> <p>“É importante que as jovens respeitem os auxiliares de educação da casa” “os auxiliares tem de ter consciência que devem motivar as jovens as atividades domésticas, mas caso não o consigam fazer eles próprios devem procurar limpar a casa, afinal de contas estas jovens não estão ainda preparadas” “antigamente as religiosas assumiam essas responsabilidades todas e tinham tudo impecável”</p> <p>“É fundamental que seja educada tenha a capacidade para manter a ordem e facilidade de trato humano”</p>
Diretora Técnica  19/01/17	<p>“Neste momento seria importante perceber quem tem a capacidade de influenciar/motivar as miúdas, pois isso é fundamental para trabalhar nesta casa”</p> <p>“tendo em conta que somos uma equipa só de mulheres há muito mexerico e se as tarefas estiverem delineadas e controladas podemos saber quem são as boas colaboradoras” “ as miúdas cada vez são mais complicadas e se não tivermos pessoas dinâmicas e com capacidade de se aptarem as adversidades do dia-a-dia não vão conseguir fazer um bom trabalho” “Avaliação aqui no lar vai ser bom para percebermos o desempenho global das equipas o que será enriquecedor poder contar com infirmações das competências de cada membro e orientar e liderar a equipa” “estando definidos objetivos de A.D vai facilitar a orientação da equipa e a minha coordenação penso que vai trazer um melhor funcionamento para o lar” “faremos estabelecer alguns compromissos com os nossos colaboradores de forma a atingir os objetivos organizacionais” “penso que monitorizar a avaliação irá também proporcionar no meu trabalho mais eficiência no desempenho dos colaboradores”. “A educadora deve ser uma pessoa polivalente e capaz de trabalhar em equipa. É importante ser calma, e ser disponível, contudo tem de ser capaz de impor limites às jovens. É impensável aceitar falta de sigilo, a educadora tem de assegurar confidencialidade das histórias de vida”.</p>

Numa fase posterior, realizaram-se oito entrevistas aos auxiliares de ação educativa, de modo a compreender o que estes consideram ser as suas tarefas e o desempenho ótimo no seu trabalho. Foi notória a dificuldade que estas verbalizaram ter no seu trabalho. Frisaram que muitas vezes o bom desempenho não é sinónimo de bons resultados. Facto que se traduz nos estudos referentes a população acolhida como sendo muito difícil trabalhar competências de crianças e jovens em perigo. É sabido que as jovens que

devem tutelar são difíceis, trazem consigo histórias de vida muito problemáticas. O seu comportamento é muitas vezes agressivo ou dissimulado, estão familiarizadas com práticas de sobrevivência tanto material como afetiva. Acresce ainda que o tempo de permanência das jovens no lar é muito variável pelo que as auxiliares têm de lidar com grupos de elementos instáveis pessoalmente e nas relações interpessoais. A grande maioria considerou ser fundamental a equipa de auxiliares estar unida, pois as jovens com a sua manipulação conseguem destroçar com facilidade a equipa. Para tal, identificam a boa comunicação como instrumento fundamental para garantir a coesão de equipa, sendo essencial a presença de todas nas reuniões de equipa. Foi ainda referido por alguns membros da equipa educativa a necessidade de se atualizarem em termos de formação, considerando pertinente a abertura para a criação de novas estratégias de intervenção com as jovens.

Tabela 2 – Entrevistas aos Auxiliares de Educação

Colaborador e Data	<u>Conteúdo relevante</u>
Colaborador A 23/01/2017	“A.D vai trazer aspetos positivos na comunicação entre todas as colaboradoras” “espero que seja de forma justa e que avalie realente o nosso trabalho e dedicação, porque por vezes sinto que apesar de estarmos a fazer tudo como nos é exigido não obtemos o que queremos das jovens” “a área social não é linear e tenho receio que avaliação não consiga ver tudo”
Colaborador B 25/01/2017	“Penso que A.D irá permitir uma melhor coordenação na equipa pois ficaram bem definidos os diversos objetivos de cada colaboradora” “ter feedback do meu trabalho é muito importante e orientador”
Colaborador C 31/01/2017	“Vai ser bom para vocês perceberem quem realmente identifica-se com a equipa e com este trabalho, aos poucos iremos ter uma equipa mais forte”
Colaborador D 03/02/2017	“Já estou aqui a trabalhar há muitos anos, haver evoluções é bom e acho que o ponto da comunicação da direção para os restantes colaboradores esteve sempre em falha. Acredito que agora com A.D há mais momentos de feedback do nosso trabalho”
Colaborador E 03/02/2017	“A.D é importante contudo tenho pena que nas instituições não recompensem os trabalhadores quando A.D traduz resultados positivos, mas percebo que não haja dinheiro para tal” “o facto de estarem a definir objetivos de A.D parece-me que vai trazer um melhor planeamento anual”

Colaborador F 06/02/2017	“A.D será bom desde que não implique despedimentos, porque isso vai abalar muito a equipa e as miúdas do lar” “não se pode olhar só ao sucesso é necessário que haja um bom ambiente de equipa, tenho medo que A.D traga alguma competição”
Colaborador G 06/02/2017	“Para mim, o facto de ir ser avaliada vai me dar maior motivação vou sentir que existe um fim para o meu desempenho, porque infelizmente nem sempre conseguimos visualizar o nosso trabalho refletido na vida das jovens, acabam por ser resultados muito demorados”
Colaborador H 06/02/2017	“Estamos a precisar de mais formação e de estratégias de intervenção. Esta é uma área muito complicada e desgastante, termos mais acompanhamento facilita, e acho que todo o desenrolar da avaliação irá trazer frutos positivos” “Acredito que traga uma melhor compreensão do que são os nossos objetivos de trabalho”

Por fim, através de *benchmarking* foi comparado o descritivo de funções existente noutros Lares de Infância e Juventude com a mesma estrutura do LMD, tais como a (Casa dos Rapazes; Lar Santa Terezinha). A conclusão que se retirou desta pesquisa foi que os lares só agora se começam a preocupar com a GRH de uma forma mais profissionalizada. As razões que levam a esta preocupação centram-se na necessidade de atingir mais e melhores resultados nas instituições, abandonando a ideia do assistencialismo.

Tendo concretizadas as entrevistas e pesquisas, começou a definir-se e delinear um SAD que se enquadrasse na realidade. Conclui-se que o SAD deveria responder às seguintes questões com clareza e objetividade: quem é avaliado/quem avalia; o que vai ser avaliado, como vai ser avaliado, quando será o tempo da avaliação, porque que se pretende avaliar. Posteriormente fasear-se-á a análise e tirar-se-ão as consequências necessárias como a projeção do desempenho.

### **3.2 – Conceção do Sistema de Avaliação de Desempenho**

#### **3.2.1 – Análise e Descritivo da Função**

Os resultados da organização dependem do desempenho dos colaboradores, deste modo é estritamente necessário que estejam bem definidas as funções que devem



desempenhar ao longo do turno. Os pontos que se seguem apresentam o descritivo da função de auxiliar de Ação Educativa criado para o Lar Maria Droste consoante os três turnos respetivos às 24 horas do dia (00-8h; 8-16h; 16-00h).

### **3.2.2 – Definição e Objetivos da Avaliação de Desempenho**

Decorrente da conceção de um sistema de avaliação de desempenho é determinante definir o alvo de avaliação.

Foram selecionados os seguintes objetivos de avaliação: identificar e reconhecer o desempenho e resultados alcançados pelas auxiliares de ação educativa; orientar e motivar através de uma prática de *feedback*; Identificar as necessidades de desenvolvimento/formação de cada colaboradora.

A avaliação de desempenho surgiu da necessidade do lar verificar a eficiência dos seus colaboradores ao realizar as tarefas que lhes foram propostas. Pretende-se para o bom funcionamento do lar identificar e medir as ações que as auxiliares de ação educativa realizaram ao longo de três meses e estabelecer um conjunto de objetivos com as auxiliares.

Os avaliadores são os três membros do núcleo de direção (Presidente do lar; Diretora Técnica; Coordenadora de Serviços) e a equipa técnica do lar.

### **3.2.3 – Metodologia e instrumentos de Avaliação**

Neste ponto pretende-se compreender quais os tipos de mediação a utilizar de acordo com o que se definiu como alvo de avaliação. Conhecendo as normas e desempenhos desejados como aceitáveis para a função, como é que se deve avaliar o desempenho de cada colaboradora?

O formulário que fundamenta a avaliação é um instrumento que foi criado de forma criteriosa. Os elementos considerados mais adequados para a avaliação foram os

seguintes: os conhecimentos do profissional na matéria do acolhimento, no domínio a qualidade e quantidade do trabalho produzido, as responsabilidades assumidas, o sigilo profissional, a capacidade de adaptação, a preocupação pela aquisição de novos conhecimentos na área; a autonomia com que exerce o seu trabalho, a capacidade das colaboradoras de influenciar as jovens; a relação que promove com as jovens; a assertividade na relação. Foram ainda considerados elementos que dizem respeito à atitude pessoal de cada trabalhador, nomeadamente a assiduidade, a pontualidade, o zelo, a motivação e o dinamismo, o respeito pela relação empática com as jovens, o relacionamento com os restantes membros de equipa; bem como a assiduidade nas reuniões de equipa. Uma vez que o critério subjetividade deverá ser obrigatoriamente o menor possível, esta avaliação identifica o grau de avaliação para todos os comportamentos possíveis. (Anexo 3)

#### **4 – Aplicação do teste piloto / Conclusões**

Aplicação do teste piloto teve início a 23 de Março de 2017 tendo terminado a 6 de Julho de 2017.

##### Integração estratégica da avaliação

A avaliação desempenho no Lar Maria Droste é importante na medida que permite delinear e planear o desempenho de cada colaborador num determinado período de tempo. Facilita à sua chefia uma maior e melhor compreensão do que está a ser proposto. Permite ainda aos colaboradores saberem o que têm de realizar ao longo do tempo de trabalho. A implementação da avaliação no lar foi conseguida através da compreensão dos colaboradores perante a estratégia da organização. A aluna sentiu necessidade de criar o manual de procedimentos do Lar Maria Droste. Neste manual está contemplada toda a estratégia da organização no desenvolvimento do seu trabalho. (Anexo 4- no TFM está incompleto mas poderá ser facultado). O bom desempenho do

colaborador seria aquele que traduziria na prática tudo o que está escrito no manual de procedimentos. “Neste sentido importa clarificar o grau de coerência, de complementaridade e de valor acrescentado que se espera do sistema de avaliação” (Caetano, 2008:90). Porque a direção do lar Maria Droste está ciente de que avaliação de desempenho constitui uma mudança positiva na vida da organização por trazer múltiplas repercussões nos resultados anuais, avançou-se para a definição dos objetivos da avaliação.

### Objetivos da avaliação

O teste piloto decorreu de um processo individual para cada colaborador. O processo foi iniciado numa reunião de equipa, onde cada um destes colaboradores estabeleceu os seus 3 objetivos individuais de avaliação. As metas a atingir para cada um destes colaboradores foram delineadas em conjunto individualmente. Encontrámos esta solução de estabelecer os objetivos em equipa de modo haver maior coesão e definição do trabalho de cada colaborador e da equipa no seu todo. Foram avaliados os desempenhos/resultados alcançados até o final da data da A.D (término deste teste piloto). Foi ainda feita uma introdução, pela diretora técnica, dos aspetos que gostaria de ver evoluir em cada membro da equipa. Por fim, foi necessário justificar o início da avaliação de desempenho no lar. A direção informou a equipa da calendarização da AD. A equipa concordou que seria uma estratégia positiva para a obtenção de melhores resultados. (Anexo 5)

### Desejável relação com os outros sistemas de gestão de recursos humanos e com o processo de gestão do desempenho

“A gestão estratégica dos recursos humanos, devidamente alinhada com a estratégia global da organização, requer, hoje em dia, a integração dos diversos sistemas de gestão de recursos humanos” (Caetano, 2008:92). No entanto e tendo em conta que o lar não

desenvolve nenhuma destas áreas não foi possível fazer qualquer tipo de relacionamento. Não obstante, no futuro considera-se relevante que os resultados da avaliação de desempenho venham a ser considerados para ser reavaliada a hipótese de criar uma área responsável pela integração, formação e desenvolvimento dos colaboradores.

#### Relação com o desempenho da organização

É necessário que avaliação resulte num plano de ação para a melhoria dos resultados. Deste modo, no final do período em avaliação, a Direção promoveu uma reunião com toda a equipa e onde se divulgou as melhorias do desempenho das colaboradoras e o impacto que estes tiveram no desempenho global da organização. Com a realização deste teste piloto percebeu-se que é pertinente avaliar os colaboradores de seis em seis meses, em vez de ser uma avaliação trimestral, e que a apreciação do desempenho da organização deverá ser reportada apenas no final de um ano (ou seja de duas avaliações).

O teste piloto teve como base de avaliação os traços da personalidade, competências, comportamentos, e resultados de cada colaborador em dois momentos de avaliação (avaliam-se por objetivos). Foram registados três objetivos individuais para cada colaborador e clarificados os resultados pretendidos. Por outro lado o segundo momento avaliava os mesmos parâmetros para todos os colaboradores, permitindo a comparação de desempenho através do instrumento grelha de avaliação.

Para a boa realização do teste piloto foi necessário divulgar junto de todos os colaboradores o novo descritivo de funções. Cada colaborador tomou conhecimento e assinou o seu descritivo, pois não havia qualquer documento que os vinculasse aos objetivos de um bom desempenho. Foi ainda pertinente elaborar um manual de procedimentos, para que todos os colaboradores tomassem consciência do que a chefia identificava como um bom procedimento da atividade laboral.

Realizou-se uma avaliação de competências, que abrangeu todos os colaboradores, que foram avaliados nas mesmas competências. Esta avaliação visou avaliar: o nível de envolvimento / identificação dos colaborador na sua atividade em particular; potenciar a comunicação ascendente e descendente. A avaliação de desempenho tornou-se um instrumento de suporte para o desenvolvimento individual.

#### Método de avaliação

O teste permitiu medir o nível de alinhamento das várias dimensões (potencial e de contribuição) de cada colaborador, com aqueles que eram os perfis expectáveis definidos pelo núcleo da Direção inicialmente.

A escala de avaliação proposta ia desde o nível insuficiente ao nível muito bom, para cada item. Antes da execução da avaliação foram definidos pela Direção parâmetros das classificações para cada dimensão a ser avaliada. A avaliação final é a média das diversas dimensões. A avaliação foi elaborada pela chefia em colaboração com o próprio trabalhador, e validada pelos membros do núcleo da direção. Deste modo foi distribuído um questionário de avaliação a todos os membros da direção, para avaliar cada colaborador individualmente. Depois foi criado e aplicado um segundo questionário de autoavaliação a cada colaborador. (Anexo 7) No final, foi criada e realizada uma entrevista de avaliação de desempenho onde se pedia que cada colaborador identificasse o que corra bem e as dificuldades sentidas ao longo do período em avaliação. Identificaram-se e redefiniram-se, novos objetivos de avaliação. (Anexo 6)

#### Quem esteve envolvido na conceção do sistema de avaliação?

Tendo em conta a fase inicial deste projeto e as entrevistas a todas as auxiliares de ação educativa, a aluna conseguiu reunir todas as opiniões relativas à conceção de um novo sistema de avaliação de desempenho. Todas as considerações foram levadas em conta para este sistema de avaliação. Foi também importante realizar o descritivo de funções

em conjunto com toda a equipa pois os colaboradores sentiram-se desde logo envolvidos, conhecendo os resultados desejados a alcançar.

#### Alvos da avaliação

Inicialmente o sistema de avaliação foi criado para avaliar a equipa auxiliar de ação educativa. Contudo, com o desenrolar e aplicação do teste piloto, a chefia (Direção) considerou importante alargar também o projeto à equipa técnica do lar. A equipa técnica questionada desta possibilidade também considerou importante esse alargamento. O feedback que tiveram da avaliação foi positivo, na medida em que as colaboradoras se sentiram mais acompanhadas e orientadas ao longo do período de avaliação.

#### Fontes de avaliação

Tendo em conta o contexto histórico de hierarquia vincada da instituição, a avaliação foi conduzida pela direção. Houve, contudo, lugar para uma ficha de autoavaliação das auxiliares. A entrevista de avaliação de desempenho também permitiu uma interação reflexiva entre a chefia e cada colaborador. Juntos avaliaram os aspetos positivos e negativos do trabalho desenvolvido nos passados três meses.

#### Formulário da avaliação de desempenho

Ao criar um novo sistema de avaliação de desempenho tentou-se que este fosse o mais simples de ser implementado. Com a realização do teste piloto concluiu-se que o formulário de avaliação abrangeu todos os elementos necessários a avaliar. No entanto considerou-se pertinente modificar alguns pontos, para melhorar e ampliar alguns itens.

#### Suporte do formulário de avaliação de desempenho

O teste piloto revelou ser necessário criar mais suporte ao formulário de avaliação. Ou seja, em três meses existem muitos aspetos que foram esquecidos. O ideal era haver um suporte de registo de alguns elementos de avaliação. Nesse sentido foi considerada a

criação de ferramentas de registo de limpeza e de outros elementos essenciais que servem de apoio à A.D.

#### Frequência de avaliação e o período de tempo a considerar

O cumprimento do teste piloto nos três meses propostos para avaliação de desempenho tornou-se demasiado exigente. A equipa considerou que não tinha tempo suficiente para realizar todos os objetivos e que o trabalho beneficiava de um maior intervalo de tempo. Concluiu-se que era demasiado complicado cumprir, com este intervalo de avaliação, concluindo-se que facilitaria passar a ser feito num período semestral.

#### As fontes de avaliação (autoavaliação; avaliação da direção)

Considerou-se que as grelhas de autoavaliação criada (Anexo 7) e de avaliação estão adequadas à avaliação do cumprimento dos objetivos estabelecidos. A autoavaliação pretende consciencializar o desempenho das colaboradoras no decorrer do ciclo do processo de A.D e também ajudar na discussão final dos resultados obtidos na avaliação. A avaliação feita pela direção adotou uma atitude construtiva e de algum aconselhamento a todas as colaboradores, o que reverteria para um melhor desempenho dos avaliados. Houve da parte dos colaboradores envolvimento suficiente e um assumir das responsabilidades necessárias ao bom desenvolvimento da A.D. Por fim, no momento da entrevista, compararam-se as duas avaliações tanto nos pontos fracos como fortes dos desempenhos obtidos. Chegou-se a três pontos concretos de iniciativas que levariam a colaboradora a melhorar o seu desempenho para o período seguinte de avaliação.

#### Os intervenientes no processo: Avaliadores e Avaliados

Avaliadores: Equipa de colaboradoras que chefiará, a organização (Presidente, Diretora Técnica e Coordenadora de Serviços). Os resultados do teste piloto permitiram concluir

que se registam algumas mudanças em torno do contexto organizacional. A chefia adotou uma atitude proactiva no acompanhamento dos colaboradores, proporcionando mais momentos de feedback tanto individual como em momentos de reunião de equipa. As colaboradoras ficaram ainda a conhecer e saber que deverão ser alterados alguns recursos necessários para o cumprimento dos objetivos que se desejam cumpridos. A chefia verificou que a criação do sistema de A.D fomentou sinergias que promoveram uma melhoria do desempenho dos colaboradores da organização. Sentiu, por isso, haver necessidade de alargar avaliação a todos os colaboradores da organização. Com o passar dos anos, acredita-se que avaliação vai criar condições de desenvolvimento da estratégia da organização, alargando as áreas dos recursos humanos na instituição. Com a Avaliação Desempenho a decorrer as chefias têm acesso a informação que anteriormente não tinham, nomeadamente ao nível das necessidades de mudança no comportamento de alguns colaboradores. Ficou ainda bem definido o desempenho esperado dos colaboradores pela direção.

#### Os mecanismos de integração dos objetivos e da avaliação

O SAD proposto no teste piloto esteve sempre alinhado com os objetivos estratégicos da Casa Maria Droste. Foi definido que os objetivos deste SAD seriam para orientar as colaboradoras dando-lhes o conhecimento necessários das competências para o exercício das suas funções, e promovendo o aumento dos seus níveis de participação. Proporcionar-se-iam mais momentos de diálogo entre as colaboradoras e a chefia e promover-se-iam um maior nível de motivação e dinamismo na equipa, o que era outros dos objetivos do SAD.

#### A entrevista de avaliação de desempenho e redefinição de objetivos

“A entrevista de avaliação constitui um dos componentes mais importantes do sistema de avaliação, pelo que é conveniente dar-lhe especial atenção, quer à sua preparação,



quer à sua condução” (Caetano, 2008:108). No envolvimento da preparação da entrevista a chefia definiu junto dos colaboradores o que considerava ser um bom desempenho. A chefia esteve também envolvida na construção das perguntas que orientavam a entrevista de AD. Mais tarde, no momento da entrevista esteve apenas um dos membros da avaliação, pois considerou-se que facilitaria o trabalho, dando espaço a uma maior oportunidade de serem discutidas as opiniões geradas pela A.D (na autoavaliação, e na avaliação da chefia). A chefia pronunciou-se em relação ao trabalho desempenhado pelo colaborador e este teve oportunidade de verbalizar aquilo que sentia em relação ao seu trabalho e às críticas. Por fim, na entrevista da avaliação foram reajustados os objetivos não conseguidos e foram criados novos para aquelas que conseguiram realizar todos os objetivos inicialmente estabelecidos. O processo terminou com o membro da direção a incentivar cada colaborador para um melhor desempenho no período de avaliação seguinte. Enfatizou-se abertura para que o colaborador sempre encontraria se necessário para recorrer ao apoio da chefia, a fim de um bom desempenho.

#### Reunião final, e demonstração dos resultados de equipa

Na reunião final a chefia teve oportunidade de revelar os resultados obtidos pela equipa ao longo do período de avaliação. Embora não tenha sido possível a todos os colaboradores atingirem os objetivos propostos, considera-se que globalmente o resultado da equipa foi positivo. Verificou-se haver uma maior organização e coesão na equipa comparativamente a períodos sem AD. Alteraram-se responsabilidades entre membros de equipa, adequando-as ao perfil de cada colaborador. Premiou-se uma colaboradora pelo bom desempenho, não só dando reconhecimento do seu trabalho junto de toda equipa, mas também dando-lhe mais responsabilidades futuras. A equipa reconheceu que está motivada para o próximo período de avaliação. Foram anunciados

os objetivos estabelecidos na entrevista de AD para o novo período de avaliação visando o aperfeiçoamento do desempenho de todos os colaboradores.

#### Conclusão do teste piloto

“A conceção do sistema de avaliação apenas se conclui após a realização de uma aplicação do teste a um grupo de membros da organização, incluindo a pertinência e adequação das dimensões, das âncoras de avaliação, dos níveis da escala, dos procedimentos, do instrumento e das instruções” (Caetano, 2008:103). O teste piloto permitiu compreender alguns erros do sistema de avaliação de desempenho implementado e deste modo corrigir atempadamente problemas associados à aplicação do sistema de avaliação. O teste piloto contribui para uma melhor validação da eficácia da avaliação.

A criação da área de avaliação de desempenho no lar veio dar maior ênfase ao trabalho dos colaboradores que trabalham diretamente com as jovens. A oportunidade das colaboradoras conhecerem, tomarem consciência e assinarem o descritivo de funções permitiu maior empenho e responsabilidade das mesmas. A maior parte dos colaboradores sentiu na A.D foram referidos aspetos relativos ao reconhecimento do seu trabalho. Consequentemente este facto contribuiu para a sua motivação e autoconhecimento. As colaboradoras estão conscientes que não terão no futuro quaisquer benefícios salariais devido ao seu bom desempenho. Sabem, no entanto, que se tiverem bons desempenhos lhes serão atribuídos mais compromissos e responsabilidades, o que constitui uma motivação suficiente para a realização de um bom desempenho. Todas as colaboradoras aceitaram as práticas metodológicas apresentadas, tendo sido um ponto fulcral para a implementação do SAD.

Para o lar a A.D é muito rica, na medida em que permite controlar e monitorizar o trabalho realizado pelos colaboradores e deste modo rentabilizar as competências dos mesmos.

## **Conclusão**

A realização deste trabalho teve como objetivo contribuir com a criação de um sistema de avaliação de desempenho para o Lar Maria Droste.

Fez-se um estudo sobre práticas de avaliação de desempenho de outras instituições e foram realizadas as necessárias pesquisas e reflexões relativas à matéria de avaliação de desempenho de recursos humanos. Procurou-se compreender as reais necessidades de um sistema de avaliação de desempenho para o lar.

O presente TFM constitui uma A.D que se desenvolverá mediante quatro propósitos: o propósito estratégico, isto é, que os comportamentos de cada colaborador contribuam para o alcance dos objetivos do Lar; o propósito comunicacional, pretende, utilizar/iniciar uma comunicação ativa, acessível entre todos as colaboradoras; o propósito desenvolvimentista, implementa uma estratégia que não estava vigente no Lar, não existia prática de *feedback* proporcionado pelas chefias aos colaboradores. Não lhes era transmitido como era avaliada a sua dinâmica profissional. Esta lacuna tornava difícil para cada colaborador identificar as suas potencialidades e fraquezas. O facto de não ser reconhecido valorizado ou questionado o trabalho das colaboradoras tinha como consequência não criar uma necessidade consciente de melhoramento e denunciava claramente a falta de linhas de orientação estruturada. Criava uma rotina desmotivante e um desinteresse cada vez maior, que se refletia na prática profissional. Por fim: o propósito de manutenção organizacional. Através deste, foi possível conhecer o perfil de todos os colaboradores, identificou-se as necessidades de formação de cada um de modo a melhorarem os seus pontos frágeis e a adquirir novas competências. Assim,

permitiu fazer-se uma análise global ao desempenho da organização, proveniente da avaliação à eficácia e eficiência da intervenção dos recursos humanos da instituição (Cunha *et al.* 2012).

O sistema Avaliação Desempenho é uma ferramenta essencial para uma boa gestão dos RH numa organização, pois confere à organização o reconhecimento das competências, o desempenho desenvolvido de cada colaborador. O SAD desenvolvido para o lar esteve sempre assente na ideia de que seria importante orientar os seus colaboradores dando-lhes objetivos, formação e fornecendo-lhes feedback do seu desempenho. Por outro lado, também identificou situações problemáticas, orientando planeamento na intervenção e fornecendo sugestões de eficácia no trabalho desenvolvido pelos colaboradores.

Apesar do objetivo do trabalho ter sido alcançado não esteve isento de dificuldades: Aconteceu, nomeadamente no Benchmarking, ser quase impossível encontrar instituições que tivessem avaliações de desempenho; as entrevistas às colaboradoras foram particularmente trabalhosas e de resultado incompleto, uma vez que grande parte da informação dispensada é considerada sigilosa, decorrente do perfil institucional. Foi necessário, no decorrer de toda o TFM reeducar e substituir alguns elementos na equipa de auxiliares. No entanto, foi muito compensador criar um SAD na Casa Maria Droste, por ter podido suplantar limitações inerentes à inexistência de gestão de recursos humanos. As boas práticas de recursos humanos no lar não estão ainda consolidadas, porque passaram de meramente administrativas, centrando-se no pagamento de salários, a um projeto em permanente desenvolvimento, reformulando se necessário quaisquer objetivos de avaliação. Foi-se conseguindo alargar de forma positiva a atividade reformadora. Esta casa de acolhimento é a única, tanto quanto sei, onde se implementou

um SAD. O objetivo único deste trabalho foi sempre melhorar o desempenho e o sentimento de satisfação das colaboradoras.

Deseja-se que AD no Lar Maria Droste continue a ser considerada uma prioridade, e que seja devidamente ajustada e executada ao longo dos anos, sempre que as circunstâncias o exijam. Fundamental será que o envolvimento sincero e motivado de todos os profissionais seja uma realidade.

Um bom desafio futuro no lar Maria Droste é a implementação da área de formação e desenvolvimento dos recursos humanos. Este desejo foi mencionado ao longo da A.D por algumas colaboradoras, como uma necessidade.

Avaliação Desempenho não é mais do que “um balanço da atividade profissional e um processo de definição de objetivos individuais e por equipa, inseridos nos objetivos da área de atividade que, por sua vez, se inserem e concorrem para a concretização dos objetivos gerais da organização” (Sarmento, 2015: 145). Acredita-se que no futuro seja necessário criar SAD em todas as instituições Portuguesas. Ajudaria a rentabilizar melhor os financiamentos públicos para a obtenção de melhores resultados sociais. No contexto de dificuldades económicas das IPSS em Portugal, é pertinente que as organizações sem fins lucrativos recorram a estratégias de GRH. Considera-se que “conceber, implementar e desenvolver um sistema de gestão de desempenho dos colaboradores parece ser, nos dias que correm, algo elementar para a gestão das organizações” (Sousa *et al.* 2006: 116). Os RH são a maior vantagem competitiva que uma organização pode adquirir (Cunha *et al.* 2012).

O desempenho de todos os profissionais é importante, pois influencia o bem-estar das crianças e jovens acolhidas no Lar, produzindo efeitos na concretização da estratégia, missão e objetivos da IPSS. Para que o lar consiga aproximar-se mais dos seus objetivos, é necessário que embora, com fracos meios económicos e poucos recursos

humanos, se maximizem todas as possibilidades aí existentes. A concretização deste trabalho final de mestrado foi uma experiência muito enriquecedora que me proporcionou para além de um desenvolvimento pessoal e profissional, a aquisição de novas competências e conhecimentos profissionais que espero no futuro tragam benefícios para o meu trabalho na instituição. Decorrente deste raciocínio parece-me que o trabalho que apresento ajudará a colmatar algumas dificuldades encontradas no lar. Promove uma maior compreensão das tarefas e ajuda a avaliar o desempenho dos trabalhadores. O trabalho proporcionará um aumento da eficácia tão necessária, mas sempre difícil de alcançar, neste tipo de instituições.

## **Referências**

- Ayers, R.S. (2015) Building Goal Alignment in Federal Agencies' Performance Appraisal Programs. *Public Personnel Management*, 495-520.
- Bryman, A. (2008). The nature of qualitative research. In *Social research methods*: 366 – 398. University Press.
- Caetano, A. & Vala J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, processos e técnicas*. (3ª ed.). Lisboa, Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (2ªed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Camardella, Matthew J. (2003) Effective Management of the Performance-Appraisal Process. *Employment Relations Today* (Wiley). Spring2003, Vol. 30 Issue 1, p103-107.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J., (2012) *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*. (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Giannini, Marco. (2015) Performance and quality improvement in healthcare organizations. *International Journal of Healthcare Management*. Vol. 8 Issue 3, p173-179.
- Kaplan, Robert S. (2001) Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 11, p354. 18p.

Karen Becker, Nicholas Antuar. (2011) Cherie Everett Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization. *Nonprofit Management & Leadership*

Medcof, John W. and Song, Lynda J. (2013) Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations. *International Journal of Human Resource Management* p2911-2926.

Moxham, C. (2009) Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 29 (7). p740-763.

Park, Seejeen. (2014) Motivation of Public Managers as Raters in Performance Appraisal: Developing a Model of Rater Motivation, *Journal Article – research Public Personnel Management* p387-414.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London, CIPD.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998) *Manual de investigação em ciencias sociais* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.

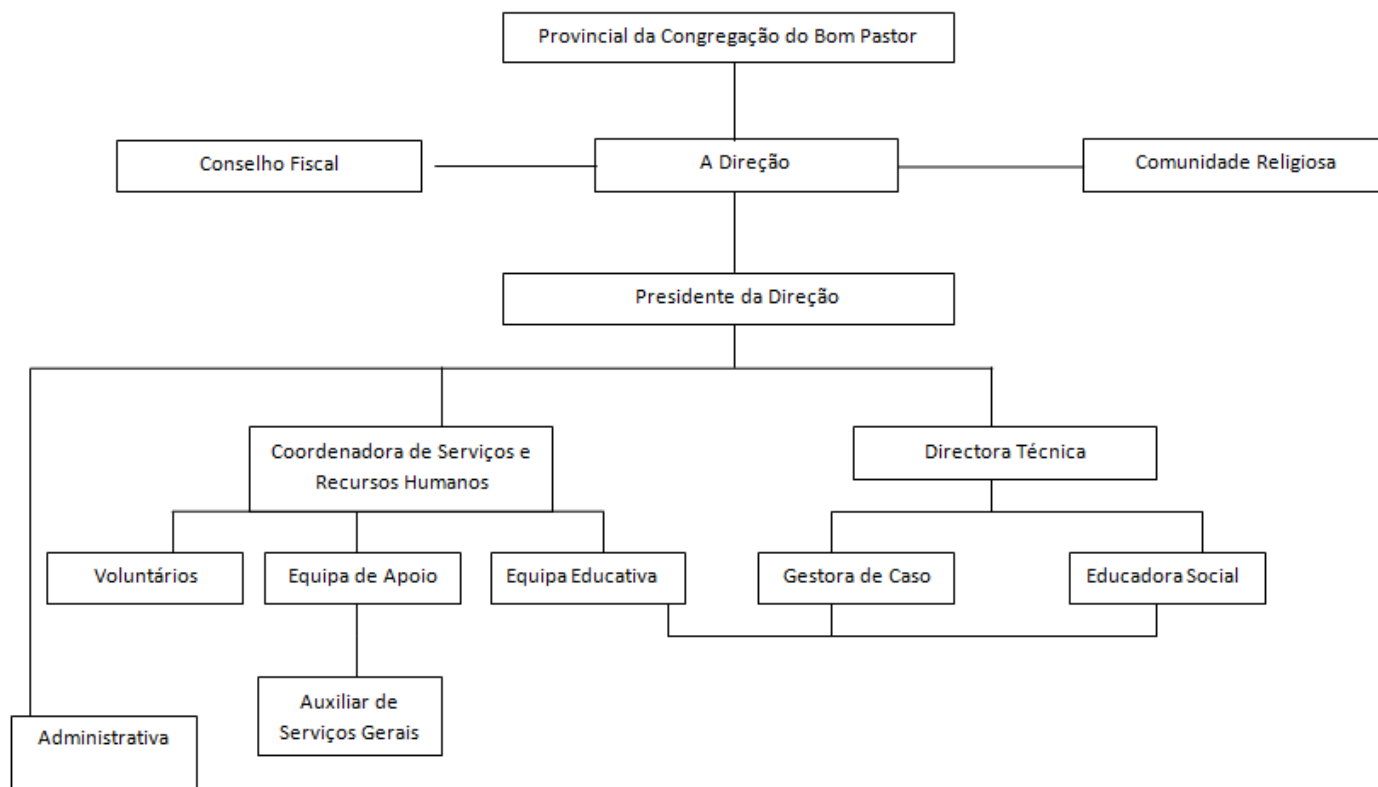
Rolle, Carolyn. and Klingner, Donald. (2012) Performance appraisal systems as a strategic human resource management tool in the Bahamian public service. *International Journal of Public Administration*. April 2012, Vol. 35 Issue 5, p303, 12 p.

Selden, Sally. and Sowa, Jessica E. (2011) Performance management and appraisal in human service organizations: management and staff perspectives. *International Personnel Management Association Public Personnel Management.*, Vol. 40, p251.

Torrington, D (2008) *Human Resource Management*, 7th Edition. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.

## Anexos

### *Anexo 1 – Organigrama da Instituição*





## ***Anexo 2 – Descritivo de funções***

### **Descritivo de Funções dos Auxiliares de Educação**

Durante a Semana

#### **08 – 16h:**

- Passagem da informação – ler livro de ocorrência desde do último turno que esteve presente
- Controlo da medicação (até ao final do turno)
- Acordar/incentivar na ida para a escola
- Insistir na arrumação da casa e aprumo dos quartos
- Acompanhar o pequeno-almoço
- Relembrar às jovens que devem lavar os dentes antes de sair de casa
- Dar os telemóveis quando as tarefas já estão feitas
- Verificar se as jovens estão a ir às aulas
- Verificar se as jovens estão a colocar de forma organizada a roupa no estendal e se este necessita de algum ajuste
- Verificar se existem jovens a almoçar em casa e se há almoço ou será necessário fazer com as mesmas
- Acompanhar, incentivar e colaborar com as jovens na execução das refeições
- Incentivar, verificar e retificar as jovens a fazer as tarefas domésticas envolventes da casa
- Limpar a casa sempre que não há jovens e quando há jovens limpar com as mesmas os diversos espaços da casa
- Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens de acordo com cada necessidade
- Trabalhar competências de gestão doméstica da casa
- Atender os telefones da casa
- Acompanhar as jovens a consultas médicas ou outras saídas sempre que necessário
- Acompanhamento do estudo
- Observação dos cadernos e trabalhos escolares
- Sempre que necessário reunir as jovens para conversar e solucionar problemas
- Conversa e ouvir os problemas das jovens
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas
- Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem
- Registo de todo o turno

#### **16 - 00h:**

- Passagem da informação – ler livro de ocorrência desde do último turno que esteve presente;
- Proporcionar o lanche na hora estabelecida pela casa;
- Verificar se existem trabalhos de casa para fazer /observação dos cadernos escolares;
- Promover conversa formais e informais com cada jovem e em grupo;
- Disponibilizar se para ouvir os problemas das jovens;
- Acompanhar e incentivar que as jovens realizem as tarefas escalonadas para a semana;
- Acompanhar, incentivar e colaborar com a jovem escalonada para executar o jantar;
- Incentivar, verificar e retificar as jovens a fazer as tarefas domésticas envolventes da casa;
- Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens de acordo com cada necessidade;
- Trabalhar competências de gestão doméstica da casa;
- Acompanhar as jovens a consultas médicas ou outras saídas sempre que necessário;
- Acompanhamento do estudo;
- Lembrar e incentivar aos banhos;
- Na hora do jantar é obrigatório a presença do educador, este deverá sentar se a mesa com as jovens e aproveitar o momento para conversarem sobre o dia;
- Certificar que a sala de jantar e a cozinha ficam devidamente limpas e arrumados;
- Verificar se cada jovem preparou a roupa para o dia seguinte;
- Verificar se os armários de cada jovem esta arrumado e se não estiverem em condições pedir que o arrume;
- Controlo da medicação (até ao final do turno)
- Fazer com que todas as jovens entreguem os telemóveis;
- Relembrar que todas as jovens têm de lavar os dentes;
- Permitir que as jovens também tenham momentos mais de individualidade e de maior privacidade;
- Deitar as jovens, verificando que cada uma fica de pijama na sua cama e que esta esteja feita como deve ser;
- Certificar que esta tudo calmo e a dormir e que as portas ficam entreabertas;
- Atender os telefones da casa;
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas;
- Garantir um ambiente familiar, a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem;
- Registo de todo o turno

#### **00- 08h**

- Passagem da informação – ler livro de ocorrência desde do último turno que esteve presente;

- Controlo da medicação (até ao final do turno);
- Passagem pelos quartos das jovens (pelo menos de 30 em 30 minutos);
- Certificar que as portas ficam sempre entreabertas;
- Certificar que cada jovem esta na sua devida cama;
- Colaborar na preparação de atividades sempre que necessário;
- Colaborar e executar refeições sempre que os restantes colegas pedem (apenas poderão pedir quando no dia seguinte a refeição não será possível ser preparada pelas jovens da casa);
- Desinfetar todos os dias as w.c das crianças e jovens e fazer o respetivo registo.
- Confirmar se os compartimentos das w.c e chuveiros estão em condições, e limpa-los sempre que não se encontram em ordem;
- Limpezas grandes a casa;
- Verificar se a casa necessita de alguma arrumação e arrumar sempre que algo não esta bem;
- Descongelar a comida para o dia seguinte de acordo com a ementa estabelecida;
- Verificar se na dispensa e espaços de armazenar a alimentação estão devidamente acondicionados e nas boas condições de ser enjeridos, organizar sempre que necessário;
- Verificar e organizar as roupas das jovens e colocar a roupa a lavar
- Preparação dos lanches para as jovens levarem para a escola;
- Preparação do pequeno-almoço;
- Acordar, sempre que possível, de forma personalizada, faseada e tranquila;
- Os banhos são ao final da tarde contudo se alguma necessidade de maior supervisionar os banhos;
- Insistir na arrumação e aprumo dos quartos com incidência para o fazer da cama;
- No dia estabelecido para trocar os lençóis relembrar a cada jovem que tem de retirar os lençóis de forma a poderem ser lavados;
- Acompanhar o pequeno-almoço;
- Certificar que a sala de jantar e a cozinha ficam devidamente limpas e arrumados;
- Relembrar às jovens que devem lavar os dentes antes de sair de casa;
- Incentivar, verificar e retificar as jovens a fazer as tarefas domésticas envolventes da casa;
- Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens de acordo com cada necessidade;
- Orientar as jovens e controlar a saída de casa para a escola, para que não cheguem atrasadas às aulas;
- Dar os telemóveis quando as tarefas já estão feitas e a jovem vai para a escola (a exceção de quando a jovem esta castigada e não tem autorização de ter telemóvel);
- Atender os telefones da casa;
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas;
- Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem;
- Registo de todo o turno

#### **Fins-de-semana:**

##### **08-16h:**

- Passagem da informação – ler livro de ocorrência desde do último turno que esteve presente;
- O acordar das jovens é até às 10h;
- Controlo da medicação (até ao final do turno);
- Acompanhar o pequeno-almoço;
- Relembrar às jovens que devem lavar;
- Verificar se existe saídas com as famílias, garantir que estas aconteçam dentro da normalidade e que o responsável assina o termo de responsabilidade;
- Dar os telemóveis quando as tarefas já estão feitas;
- Fazer uma limpeza profunda com as jovens dos quartos e espaços comuns;
- Acompanhar, incentivar e colaborar com as jovens na execução das refeições;
- Incentivar, verificar e retificar as jovens a fazer as tarefas domésticas envolventes da casa;
- Incentivar e colaborar com as jovens a arrumar e limpar a casa de forma mais profunda a casa;
- Acompanhar, e incentivar as jovens na execução das refeições;
- Verificar se os armários de cada jovem esta arrumado e se não estiverem em condições pedir que o arrume;
- Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens de acordo com cada necessidade;
- Acompanhar as jovens a saídas fora da casa;
- Acompanhamento do estudo;
- Observação dos cadernos e trabalhos escolares;
- Garantir que o programa de fim-de-semana previamente estabelecido é executado;
- Sempre que necessário reunir as jovens para conversar e solucionar problemas;
- Promover conversa formais e informais com cada jovem e em grupo;
- Disponibilizar se para ouvir os problemas das jovens;
- Acompanhar e incentivar que as jovens realizem as tarefas escalonadas para a semana;
- Jogos de tabuleiros; Visionamento de filmes
- Tempo para estar sozinho (permitir a individualidade de cada jovem);
- Não permitir que as jovens se juntem nos quartos, o convívio tem de ser feito nos espaços comuns;
- Saídas fora da casa acompanhadas pelo educador, devidamente enquadrara;
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas;
- Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem;
- Atender os telefones da casa;

- Registo de todo o turno

#### 16 - 00 h:

- Garantir que o programa de fim-de-semana previamente estabelecido é executado;
- Jogos de tabuleiros; Visionamento de filmes;
- Tempo para estar sozinho (permitir a individualidade de cada jovem);
- Lembrar e incentivar aos banhos;
- Na hora do jantar é obrigatório a presença do educador, este deverá sentar-se à mesa com as jovens e aproveitar o momento para conversarem sobre o dia;
- Certificar que a sala de jantar e a cozinha ficam devidamente limpas e arrumadas;
- Verificar se cada jovem preparou a roupa para o dia seguinte;
- Não permitir que as jovens se juntem nos quartos, o convívio tem de ser feito nos espaços comuns;
- Saídas fora da casa acompanhadas pelo educador, devidamente enquadradas;
- Ceia (só se o educador achar necessário);
- Reflexão (Abordar os problemas mais pertinentes para o início da nova semana/a semana que passou);
- Fazer com que todas as jovens entreguem os telemóveis;
- Relembrar que todas as jovens têm de lavar os dentes;
- Permitir que as jovens também tenham momentos mais de individualidade e de maior privacidade;
- Deitar as jovens, verificando que cada uma fica de pijama na sua cama e que esta esteja feita como deve ser;
- Certificar que está tudo calmo e a dormir e que as portas ficam entreabertas;
- Atender os telefones da casa;
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas;
- Garantir um ambiente familiar, a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem;
- Registo de todo o turno

#### 00 – 08h

- Passagem da informação – ler livro de ocorrência desde do último turno que esteve presente;
- Controlo da medicação (até ao final do turno);
- Passagem pelos quartos das jovens (pelo menos de 30 em 30 minutos);
- Certificar que as portas ficam sempre entreabertas;
- Certificar que cada jovem está na sua devida cama;
- Colaborar na preparação de atividades sempre que necessário;
- Colaborar e executar refeições sempre que os restantes colegas pedem (apenas poderão;
- pedir quando no dia seguinte a refeição não será possível ser preparada pelas jovens da casa);
- Verificar se a casa necessita de alguma arrumação e arrumar sempre que algo não está bem;
- Descongelar a comida para o dia seguinte de acordo com a ementa estabelecida;
- Verificar se na dispensa e espaços de armazenar a alimentação estão devidamente acondicionados e nas boas condições de ser enjeridos, organizar sempre que necessário;
- Verificar e organizar as roupas das jovens e colocar a roupa a lavar sempre que haja necessidade;
- Preparação do pequeno-almoço;
- Acompanhar o pequeno-almoço;
- Acordar, sempre que possível, de forma personalizada, faseada e tranquila;
- Atender os telefones da casa;
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas;
- Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem;
- Registo de todo o turno

**Nota:** O trabalho na casa Maria Droste é de elevada complexidade, deste modo em todos os turnos a colaboradora tem de forma coordenada e organizada conseguir executar todas as tarefas necessárias ao bom funcionamento da casa. Para tal é **fundamental e obrigatória a presença de cada colaboradora na REUNIÃO DE EQUIPA**, onde serão abordadas todas as questões relevantes para o serviço, avaliando-se o desempenho de todas as colaboradoras.

### **Anexo 3- Grelha de Avaliação de Desempenho**

#### **Grelha de Avaliação de Desempenho**

Ficha de Avaliação de Desempenho do Auxiliar de Ação Educativa

Nome do Funcionário:

Data:

**Nota:** Assinale com uma X a resposta que se adequar melhor à sua situação.

#### 1. Objetivos

	<b>Superou claramente o objetivo</b> (Excedeu os resultados esperados superando os objetivos definidos ou cumpriu os objetivos definidos em condições adversas muito mais difíceis do que as inicialmente previstas)	<b>Cumpre o objetivo</b> (Cumpru os resultados esperados, atingindo os objetivos definidos, independentemente de alguns constrangimentos não previstos inicialmente que possam ter surgido)	<b>Não cumpre o objetivo</b> (Ficou aquém dos resultados esperados, nem sempre atingindo os objetivos definidos)
1.1.1 Receber e acolher as jovens de acordo com o manual de procedimentos da Casa de Acolhimento.			
1.1.2 Garantir/Supervisionar os cuidados básicos às jovens em todas atividades de vida diária, de modo a promover uma maior qualidade e autonomia possível.			
1.1.3 Colaborar com os restantes elementos da equipa na implementação e concretização dos planos individuais de cada jovem e do plano anual de atividades da Casa de Acolhimento			
1.1.4 Desenvolver e garantir que sejam elaboradas as atividades de higienização, desinfeção e manutenção dos espaços da Casa de Acolhimento			

## 2. Competências Gerais

	<b>INSUFICIENTE</b>	<b>SUFICIENTE</b>	<b>BOM</b>	<b>MUITO BOM</b>
2.1 Conhecimentos profissionais (Domínio da função.)	Poucos conhecimentos. Necessita aprendizagem.	Conhece em parte o trabalho. Necessita de formação.	Conhece e compreende todas as facetas do trabalho.	Conhece e compreende o trabalho e procura aumentar os seus conhecimentos.
2.2 Qualidade do trabalho (Grau de precisão, rigor e apresentação.)	Bastantes erros. Frequentes chamadas de atenção.	Satisfaz, mas exige aperfeiçoamento do pormenor.	Bem executado. Sem deficiências relevantes.	Surpreende pela perfeição da execução.
2.3 Quantidade do trabalho (Rapidez e volume do trabalho produzido, com qualidade.)	Frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente.	Em regra, realiza as tarefas em tempo útil.	Rapidez sem perda significativa de qualidade.	Grande rapidez de execução sem prejuízo da qualidade.
2.4 Responsabilidade (Capacidade de prever e assumir as consequências dos atos.)	Nem sempre prevê as consequências dos seus atos, mas assumo-as.	Normalmente, prevê e assumo as consequências dos seus atos.	Revela ponderação em todos os atos que pratica e assume-os.	Elevada ponderação. Pronta assunção das consequências. Correções espontâneas.
2.5 Sigilo (Respeito do segredo profissional)	Por vezes, divulga informações reservadas, cujo grau de confidencialidade tem dificuldade em distinguir.	Mostra cuidado relativamente às informações reservadas a que tem acesso.	Especial cuidado no tratamento da informação confidencial que lhe é transmitida.	Mantém sempre segredo relativamente às informações confidenciais que lhe são transmitidas.
2.6 Capacidade de adaptação (Disponibilidade e facilidade de adaptação a novas tarefas.)	Normalmente consegue adaptar-se a contextos flexíveis, embora careça de apoio constante.	É recetivo à mudança. Ajusta-se a contextos flexíveis, sem necessidade de apoio.	Muito recetivo e dinamizador da mudança. Adaptação fácil a contextos flexíveis, sem necessidade de qualquer apoio.	Muito recetivo e dinamizador da mudança. Adaptação muito fácil a contextos flexíveis. Ajudo os meus colegas na adaptação à mudança. Ultrapasso os objetivos.
2.7 Formação e desenvolvimento pessoal (Investimento nas competências para melhorar o	Adere positivamente à formação quando solicitada mas não toma a iniciativa de participar em ações.	Adere positivamente à formação sem ser solicitado. Razoavelmente informado	Apresenta propostas de participação em ações de formação. Este bem	Propõem constantemente cursos. Muito bem informado sobre a área de atividade. Recolhe,

desempenho - frequência de cursos, leituras, discussões com colegas e hierarquia.)	Minimamente informado sobre a sua área de atividade. Documentação de consulta desorganizada.	sobre a área de atividade. Documentação de consulta organizada. Procura feedback de colegas e da hierarquia para melhorar as suas competências.	informado sobre a área de atividade. Recolhe, organiza e atualiza documentação de consulta. Frequentemente procuro feedback de colegas e hierarquia para melhorar as minhas competências.	organiza e atualiza documentação de consulta. Procura aperfeiçoar-se continuamente. Aprendo com as experiências.
2.7 Autonomia (Capacidade de pôr em prática, com sucesso, ideias ou projetos próprios ou alheios.)	Habitualmente poem em prática ideias próprias ou alheias. Normalmente conclui as tarefas. Nem sempre cumprio prazos.	Poem em prática ideias próprias ou alheias. Conclui as tarefas, introduzindo ajustamentos. Cumpre quase sempre os prazos.	Poem facilmente em prática ideias próprias ou alheias. Concluo sempre as tarefas dentro do prazo, com os ajustamentos necessários. Normalmente respeito os recursos acordados.	Ponho muito facilmente em prática ideias próprias ou alheias. Conclui sempre as tarefas, com os ajustamentos necessários. Antecipa os prazos e respeita os recursos acordados.
2.8 Capacidade de influência (Capacidade de relacionamento, compreensão e influencia com todas as jovens, zelando pelo seu bem-estar)	Manteve um controlo insuficiente em situações críticas, nem sempre conseguindo manter a calma ou utilizar linguagem adequada; Manifestou fraca capacidade de influenciar o comportamento das jovens	Manteve o controlo mesmo em situações extremas, Teve impacto na intervenção com as jovens e alcançou parte dos seus objetivos junto das jovens	Manteve o controlo mesmo em situações extremas, demonstrando calma e utilizando linguagem adequada no tratamento das jovens; Teve um impacto positivo junto das jovens e defendeu as suas ideias com vista a alcançar os seus objetivos junto das jovens	Dominou as suas reações, prevendo o impacto do seu comportamento junto das jovens e adotando a postura mais adequada em cada momento Manifestou elevada influência junto das jovens, utilizando-a eficazmente na consecução dos seus objetivos junto das mesmas
2.9 Assertividade (capacidade de ser firme e conduzir as jovens aos objetivos estabelecidos)				

### 3. Atitude Pessoal

	<b>INSUFICIENTE</b>	<b>SUFICIENTE</b>	<b>BOM</b>	<b>MUITO BOM</b>
3.1 Assiduidade (Presença regular ao serviço.)	Faltas frequentes.	Faltas pouco frequentes.	Faltas muito pouco frequentes.	Nunca faltou.
3.2 Pontualidade (Cumprimento dos horários estabelecidos.)	Atrasos frequentes.	Atrasos pouco frequentes.	Atrasos muito pouco frequentes.	Nunca se atrasa.
3.3 Zelo (Brio profissional e gosto por fazer bem feito, não desistindo perante as primeiras dificuldades.)	Pouco interesse pela qualidade do trabalho produzido.	Revela alguma preocupação pela qualidade do trabalho produzido.	Preocupação com a qualidade do trabalho produzido.	Perfeccionista. Muito preocupado com a qualidade do trabalho produzido.
3.4 Motivação e Dinamismo (Interesse, motivação e dinamismo na execução das tarefas inerentes à função.)	Raramente mostra iniciativa. Necessita de estímulo hierárquico frequente.	Limita-se a executar ordens e tarefas determinadas. Pouca iniciativa.	Postura ativa. Iniciativa própria, sem necessidade de estímulo hierárquico.	Postura muito ativa. Estimula os colegas e propõem medidas inovadoras à hierarquia.
3.5 Respeito e relação empática com as jovens (Relacionamento e respeito pelos utentes e familiares de modo a estabelecer uma relação de empatia.)	Pouco empenho no atendimento. Desempenho que suscita queixas esporádicas.	Razoável preocupação com as jovens e familiares, compreendendo e atendendo, em geral, as suas necessidades e expectativas.	Coloca as jovens e familiares no centro das suas preocupações. Compreende e antecipa as suas necessidades e expectativas.	Preocupação constante com o bem-estar das jovens e familiares. Compreende, antecipa e responde às suas necessidades e expectativas.
3.6 Relacionamento interpessoal (Capacidade de relacionamento e interesse em criar bom ambiente de trabalho.)	Dificuldade de relacionamento com os colegas. Não contribui para o bom ambiente de trabalho.	Estabelece relações normais com os colegas de trabalho.	Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente.	Relações de trabalho muito boas. Sabe e esforçou-se por criar bom ambiente de trabalho.

3.7 Espírito de equipa / cooperação (Capacidade de cooperação colaboração com os colegas e chefias.)	Apenas coopera com o grupo quando solicitado. Prefere trabalhar individualmente.	Coopera satisfatoriamente com o grupo, partilhando responsabilidades. Razoável espírito de entreajuda.	Integração fácil em grupos. Apreciável espírito de entreajuda. Orientação para os resultados coletivos.	Integração muito fácil em grupos. Excelente espírito de entreajuda. Total orientação para os resultados coletivos.
3.8 Assiduidade nas reuniões de equipa alargada (presenças regulares às reuniões.)	Faltas frequentes.	Faltas pouco frequentes.	Faltas muito pouco frequentes.	Nunca faltou.

#### 4. Outros Instrumentos de Avaliação

	<b>INSUFICIENTE (0-25%)</b>	<b>SUFICIENTE (25-50%)</b>	<b>BOM (50-75%)</b>	<b>EXCELENTE (75-100%)</b>
4.1 Limpeza da casa				
4.2 Tratamento das roupas				
4.3 Capacidade de gestão do economato para as refeições				
4.4 Avaliação das necessidades da Casa				
4.5 Capacidade de mobilizar as crianças/jovens para as tarefas				

Data: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

A Avaliada \_\_\_\_\_

A Avaliadora \_\_\_\_\_



## Anexo 4 – Manual de Procedimentos

### Introdução

O Manual de Procedimentos destina-se a todos os colaboradores que exercem funções técnicas e educativas na Casa Maria Droste – Casa Aquaviva. Este Manual contempla toda a informação necessária sobre os objetivos de intervenção, a população residente, bem como todos os procedimentos necessários ao grande objetivo geral da Casa Maria Droste, promover o desenvolvimento integral de cada criança/jovem acolhida, removendo a situação de perigo em que se encontrava.

É importante e essencial no equilíbrio emocional das crianças/jovens que acolhemos a uniformização dos procedimentos e que estes sejam os mais coerentes e adequados possíveis. Pretende-se que todos os colaboradores tenham as mesmas linhas orientadoras e que haja um modelo de intervenção o mais homogêneo possível.

O Manual foi um instrumento construído por toda a Equipa, sendo passível de alterações com o decorrer da sua aplicação, privilegiando o saber e conhecimento de todos em prol do enriquecimento deste documento.

Todos os colaboradores são obrigados a cumprir o que está previsto na Manual, salvo exceções que deverão ser discutidas com a Direção ou em sede de reunião de Equipa Alargada.

**O que se pretende é promover um ambiente acolhedor e uma intervenção adequada.** Para tal é necessário que a intervenção de todos assente num conjunto de teorias e pesquisas e nunca no improviso de cada um, o que não quer dizer que a prática seja estanque, pois deve existir um cuidado na avaliação casuística e individualizada de cada criança/jovem, daí a importância da participação ativa de todos nas Reuniões Alargadas. (2007, Lar de Infância e Juventude - Manual de Processos-Chave)

Segundo o Manual de Processos-chaves (2007) que nos tem vindo a guiar na especialização da nossa Casa: *“Independentemente do estilo educativo, é essencial que as crianças/jovens entendam que são tratadas como crianças/jovens normais e comuns, tais como qualquer outra criança/jovem, isto é, que o adulto tenha expectativas normais em relação a ela. Este tipo de envolvimento educativo contribui para que a criança/jovem se integre socialmente, pois o facto desta perceberem similaridade entre ela própria e as outras crianças/jovens, facilita esse mesmo processo (Ward, 2006)”* (2007, Lar de Infância e Juventude - Manual de Processos-Chave)

Mais: *“A abordagem de enfoque numa prática em contexto institucional, que visa oferecer uma “vida normal” às crianças e jovens, requer um planeamento das rotinas diárias de forma a possibilitar vivências idênticas às vividas no seio das suas famílias (...) (Smith, 2005; Ward, 2006).”* (2007, Lar de Infância e Juventude - Manual de Processos-Chave)

**O princípio da nossa atuação é este, resumidamente, não fazer pelas crianças/jovens, habilita-las, torna-las autónomas e só desta forma se sentirão capazes, lhes daremos alguma normalidade dentro da Casa de Acolhimento e com toda a certeza melhoraremos a imagem que te de si próprias e elevaremos a sua auto estima e motivação.**

Não podemos esquecer e devemos sempre ter presente na nossa atuação a base de início da intervenção da Casa Maria Droste. Já dizia, sabiamente a Madre Pellier: *“Vejam os sobretudo o que há de bom nas nossas educandas e procuremos desenvolvê-lo. Construindo sempre, mesmo que seja preciso recomeçar continuamente, levando-as a fazer alguma coisa... enquanto que não fazem senão destruir, nada nos deve fazer recuar...”*

Noutra época com nomenclaturas e conceitos diferentes que parecem tão atuais e com os quais nos identificamos tanto o adolescente era visto como um adulto em miniatura a quem se aplicava a teoria da responsabilidade e do carácter puramente repressivo. Madre Pellier transmitia a ideia de *“educaremos de forma a que ao saírem do Bom Pastor todas estejam capazes de ganhar honestamente as suas vidas: ocupando o seu lugar na sociedade, como esposa, mãe de família. Formá-las-emos nos trabalhos domésticos, inspirando-lhes o amor pela ordem e limpeza, isso as habituará a se recompor elas mesmas!...”* (Madre Pellier)

Bem Vindos! Esta é a Casa Maria Droste – Casa Aquaviva e que se inspirem nos nossos princípios para que possam dar seguimento à nossa missão *“acolher de braços abertos as pessoas, sobretudo as mais feridas... Tornai-as felizes! Muito felizes!”* (Madre Pellier)

### Índice

Introdução.....	2
I – Objetivos da Casa Aquaviva.....	4
A – Objetivo Geral.....	4
B – Objetivos Específicos.....	4
II – Quem Acolhemos.....	5
III – Equipa da Casa.....	5
A – Equipa Técnica.....	5
B – Equipa Educativa/Organização de Turnos e Descritivo de Funções.....	6
IV – Regras da Casa.....	13
A – Regras Gerais.....	13
B – Regras de Cada Espaço.....	14
V – Horários e Rotinas.....	17
A – Horários.....	17
B – Rotinas.....	17
VI – Elaboração do PSEL.....	21

A – 1º Momento.....	21
B – O Dia do Acolhimento.....	22
C – Avaliação diagnóstica.....	22
D – PSEL.....	24
E – Desvinculação.....	24
<b>VII – Procedimentos Gerais.....</b>	<b>26</b>
A – Escola.....	26
B – Contatos Telefônicos.....	27
C – Visitas.....	27
D – Saídas.....	28
E – Roupas.....	28
F – Emergência Técnica.....	29
G – Saúde.....	29
H – Refeição.....	30
I – Atividades.....	31
J – Em caso de Emergência.....	31
K – Fugas.....	32
L – Consumo de Estupefacientes e Embriaguez.....	32
M – Agressões Verbais e Físicas.....	32
N – Suspeitas de Gravidez.....	33
O – Livro de Ocorrências.....	33
P – Planejamento Semanal.....	33
<b>Concluindo e Refletindo.....</b>	<b>34</b>
<b>Data de Entrada em Vigor.....</b>	<b>35</b>
<b>Propostas/Sugestões.....</b>	<b>36</b>

#### Concluindo e refletindo...

*“Os comportamentos dos profissionais devem pautar-se pelo bom senso, experiência, sabedoria e técnica, mas também por políticas e procedimentos escritos que se designam por boas práticas. Estas pretendem apoiar na prossecução do objectivo de desenvolver nas crianças e jovens comportamentos reflectidos, ajustados e assertivos, no quadro de uma cidadania responsável e madura.”* (2006, Leandro et. All: pp. 139)

Quando tomamos a decisão de trabalhar numa Casa de Acolhimento, temos de estar conscientes de que a nossa ação irá mudar a vida das crianças/jovens às quais a mesma se destina. O exercício da nossa atividade implica afeto, respeito e empenho no bem-estar do outro. A coesão da Equipa, a motivação e empenho de cada um serão determinantes na vinculação de cada criança/jovem. Quando se consegue esta vinculação, passamos a ser modelos de referência para estas crianças/jovens, persistindo a responsabilidade de lhes passar, no dia-a-dia, valores e princípios fundamentais para o seu bom desenvolvimento e consequente futuro com dignidade. Este Manual é a soma da opinião, sabedoria e experiência de todos, vem valorizar a importância de uma só linguagem, pois acredita-se que só assim passaremos às nossas crianças/jovens a imagem de adultos seguros, consistentes, empáticos e em quem podem confiar as suas angústias e partilhar as suas vitórias. *“Numa estrutura residencial, podemos ter pessoas a realizar a mesma função ou funções distintas. Porém, o trabalho que realizam é sempre interdependente. O bem estar do residente depende, directa ou indirectamente, da correcta execução por cada um dos colaboradores da respectiva função. A má prestação de um só colaborador compromete muitas vezes o trabalho dos outros”* (2006, Leandro et. All: pp.143) Este documento nasce da grande vontade em uniformizar os procedimentos adotados na prática diária com as crianças e jovens, melhorando a qualidade de intervenção, clarificando a visão e objetivos da Casa Maria Droste, evitando desentendimentos e conflitos. É essencial que todos se sintam parte ativa na intervenção com as crianças e jovens, que através da reflexão sobre os procedimentos aqui criados exercitem a sua criatividade e flexibilidade, comunicando de forma aberta e honesta. *“A comunicação é um aspeto central da vida de qualquer estrutura residencial. Os seus membros têm de saber comunicar entre si e com o exterior. É essencial que o façam de forma eficaz, já que não se podem prestar bem os cuidados necessários sem conhecer bem os sentimentos, desejos, necessidades e preocupações das crianças ou jovens.”* (2006, Leandro et. All: pp.143). Apesar de existirem procedimentos escritos, não dispensam a comunicação entre todos os membros da equipa, é essencial que as crianças/jovens sintam que todos os cuidadores comunicam entre si e quem temem uma relação de cordialidade e empenho no seu bem-estar. Este documento é de toda a Equipa, criado por todos e, como tal, deverá ser revisto e aperfeiçoado por todos, rentabilizando a experiência e competências pessoais e técnicas de todos. Sendo assim no final do manual, haverá lugar a sugestões/propostas que possam surgir no dia-a-dia e que possam vir a enriquecer cada vez mais um Manual que sustentará a cultura da “Nossa Casa”. *“Imitai a conduta da águia. Primeiro ela conduz os filhotes a uma pequena distância do ninho, depois leva-os a tomar um voo mais alto, fazendo-os de seguida repousar alguns dias das primeiras fadigas, a fim de recomeçar com nova coragem”.* (Madre Pelier)

Bom Trabalho!

**Data da Entrada em vigor: 6 de Fevereiro de 2017**

**Tomei conhecimento e comprometo-me a cumprir o que está previsto no presente Manual de Procedimentos:**

## **Anexo 5 – Ata de Reunião**

<b>Local:</b> Casa Maria Droste <b>Data :</b> 9/3/2017 <b>Hora:</b> 14h	
<b>Elementos presentes – Casa Aquaviva</b>	
<b>Nome</b>	<b>Papel na instituição</b>
	Estagiaria de Serviço Social
	Diretora Técnica
	Auxiliar
	Auxiliar
	Auxiliar
	Auxiliar
	Auxiliar
<b>Ordem de trabalhos</b>	
<b>1. Informações Gerais</b>	
<b>2. Discussão de casos</b>	
<b>3. Agendamento de diligências e tarefas</b>	
<b>Descrição e desenvolvimento</b>	
<p>1.</p> <p><b>Avaliação de Desempenho</b> – vai ser dada o início da avaliação de desempenho. Realizada por todas as colaboradoras e pela direção. O objetivo promovermos no lar uma cultura de feedback de modo a termos melhorada a comunicação interna entre a chefia os restantes colaboradores. Acreditamos que vai vos dar maior motivação para fazer melhor o trabalho e sentirem-se com isso mais orientadas no vosso dia-a-dia. Queremos também assim criar um sistema que irá detetar onde estão as vossas necessidades de formação para depois virmos a promover algumas seções. Por fim também teremos melhor base para definir as progressões de carreira, como é obrigatório.</p> <p>Como sabem têm sido feitas algumas alterações na instituição, e surgiram novos documentos que têm de ser cumpridos com o máximo rigor, como o manual de procedimentos entre outros.</p> <p>A avaliação irá ter 3 momentos formais este, a entrevista e a reunião final – Demonstração de resultados.</p> <p>Irão ser todas avaliadas na mesma base, como podem observar no documento facultado mas também terão 3 objetivos individuais, que nesta reunião ficam delineados.</p> <p>Delinear os 3 objetivos de avaliação:</p> <p>Auxiliar A; Auxiliar B; Auxiliar C; Auxiliar D; Auxiliar E</p> <p><b>BUS.</b></p> <p><b>Sala de estudo</b></p> <p><b>Transporte para a escola</b></p> <p><b>Horas de almoço ao fim-de-semana</b></p> <p>2. Casos</p> <p>3.</p> <p><b>Agenda foi distribuída.</b></p>	
<b>Observações</b>	
<b>Tarefas agendadas</b>	
<b>Acta elaborada por:</b>	
<b>Marisa Martins</b>	
<b>Assinatura dos presentes</b>	

## ***Anexo 6 – Entrevista de Avaliação de Desempenho***

### **Entrevista de Avaliação Desempenho**

<b>Nome da Colaboradora</b>  _____	<b>Data</b> ____/____/____
--	----------------------------

1. Quais as atividades/tarefas onde sente mais dificuldade? Porquê?
  - 1.1 Como é que se dispõe a ultrapassar essas dificuldades?
  - 1.2 Como é que a Casa de Acolhimento poderá ajudar a ultrapassar essas dificuldades?
2. Quais as atividades/tarefas que desempenha com maior facilidade?
3. O que mudaria nas tarefas que lhe são atribuídas?
4. Que sugestões propõem para o melhoramento do funcionamento da Casa de Acolhimentos
5. Considerando o resultado global da avaliação e desta entrevista, que objetivos se propõe atingir em 2017?

#### **Observações:**

---

---

---

---

---

---

---

A Avaliadora \_\_\_\_\_

A Avaliada \_\_\_\_\_

Concordo com a avaliação

☐

Não concorda com a avaliação

☐

## Anexo 7 – Auto-Avaliação

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

#### FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

(A preencher pela avaliada)

Avaliada			
Carreira/Categoria			
Período de avaliação		a	

#### 1. OBJETIVOS ESTABELECIDOS:

- 
- 
- 

#### 2. RESULTADOS

##### 2.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS

Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinale com X o nível)

Objetivos fixados	Superei o objetivo	Atingi o objetivo	Não atingi o objetivo
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			

##### 2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

--

#### 3. COMPETÊNCIAS

##### 3.1 - DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao dos 6 meses? (Inscriva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA (SUFICIENTE)	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			
1	Realização e orientação para os resultados: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência o previsto no plano de atividades (tarefas que lhe são distribuídas)			
3	Conhecimentos e Experiência: Capacidade			

	para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades			
4	Organização e método de trabalho: Capacidade para organizar a sua atividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica.			
7	Trabalho de Equipa e Cooperação: Capacidade para integrar na equipa de trabalho e cooperar com os colegas de forma ativa.			
10	Relacionamento Interpessoal: Capacidade para interagir, adequadamente, com as jovens e em contextos de reunião de equipa, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada			
11	Iniciativa e Autonomia: Capacidade de atuar de modo proactivo e autónomo no seu dia-a-dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas.			
15	Tolerância à pressão e contrariedades: Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.			
16	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional.			
17	Capacidade de relacionamento e compreensão com todas as jovens, zelando pelo bem-estar da mesma			
18	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica			
19	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.			
20	Capacidade de comunicar adequadamente com as jovens e os seus familiares, transmitindo confiança e respeitando a sua individualidade, sem prejuízo da imagem da Instituição			
21	Empreendedora (capacidade de arranjar alternativas e propor atividades)			
22	Capacidades de fazer as coisas acontecerem, motivação e iniciativa			

23	Partilha a informações e dúvidas com os colegas			
----	---	--	--	--

## 2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

--

## 3. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. *(Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)*

FACTORES	1	2	3	4	5	6
Os objetivos a concretizar ao do período em avaliação foram fixados com clareza						
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados						
O equipamento e condições instrumentais existentes são os adequados						
O ambiente de trabalho existente						
O esforço ou investimento individual feitos						
Outros fatores*						

Descreva “outros fatores” que considera que influenciaram o seu desempenho:

--

## 4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, reafecção profissional, etc.):

--

A avaliada \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi, a avaliadora \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_